UNA GUÍA PARA PERCIBIR E INTERPRETAR LOS GESTOS

GERARD I. NIERENBERG

Fundador del Negotiation Institute

HENRY H. CALERO

Coautor del *best seller*

The New Art of Negotiating

GABRIEL GRAYSON

Autor del *best seller*

Talking With Your Hands,

Listening With Your Eyes

BEST SELLER USA

APRENDE A OBSERVAR EL LENGUAJE CORPORAL PARA SABER LO QUE PIENSA LA GENTE

CÓMO LEER A UNA PERSONA COMO UN LIBRO

ediciones i

CÓMO LEER A UNA PERSONA COMO UN LIBRO

Aprende a observar el lenguaje corporal para saber lo que piensa la gente

Gerard I. Nierenberg

Henry H. Calero

Gabriel Grayson

Título: Cómo leer a una persona como un libro. Aprende a observar el lenguaje corporal para saber lo que piensa la gente.
Autores: Gerard I. Nierenberg, Henry H. Calero & Gabriel Grayson
Fotografía de cubierta: Shutterstock
Ilustraciones interiores: Cathy Morrison
Diseño de cubierta: Vicente Carbona
Maquetación: Comunico C.B

© 2012 by Gerard I. Nierenberg and Henry H. Calero 2010
© 2012 by Integralia la casa natural S.L. 2012
Edita: Ediciones i (IntegraliA la casa natural, S.L)
C/ Moratín, 11-27B
46002 Valencia (España)
info@edicionesi.com
www.edicionesi.com

Si quieres recibir información sobre nuestras novedades escríbenos a info@edicionesi.com

Maquetación EPUB: Converbooks
Edición libro electrónico: mayo 2012

ISBN EPUB: 978-84-96851-98-6

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *Copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Para Juliet y Yen
Jerry y Hank

Para mi maravillosa hermana, Mary Ann
Gabe

Contenido

Portadilla
Créditos
Dedicatorias

Prefacio
Introducción
Capítulo I. Cómo convertirse en un brillante lector del lenguaje corporal
Capítulo II. Se podía leer en la cara
Capítulo III. Hablando con las manos y otras partes del cuerpo
Capítulo IV. ¿Por qué esa actitud?
Capítulo V. Las relaciones y el lenguaje corporal
Conclusión
Bibliografía
Sobre los autores

PREFACIO

La primera edición de este libro y la investigación que lo acompañó sucedieron mucho antes de que la expresión "lenguaje corporal" se convirtiera en algo común. La idea se originó a principios de los años sesenta, cuando el coautor Henry *Hank* Calero compró un sistema de grabación de vídeo para utilizarlo en sus seminarios empresariales. En esos tiempos, Hank estaba ofreciendo programas para ejecutivos y gerentes de la industria aeroespacial en California. Diseñó estudios de casos de ejercicios de negociaciones en los que los asistentes hacían el papel ante la cámara para luego poder analizar el material. Tras un periodo de varios meses, Hank había acumulado una buena cantidad de información no-verbal. Su comprensión de que los gestos, las posturas y las expresiones estaban comunicando todas las emociones de manera silenciosa –desde actitudes de autoridad y confianza hasta reacciones defensivas o tímidas– fue revolucionaria para la época. Comenzó a hablar de la comunicación no-verbal en sus seminarios y descubrió que los asistentes y las personas que se habían enterado de sus investigaciones las seguían con gran interés. Pronto se juntó con el hombre al que la revista *Forbes* había llamado el "padre de la negociación", Gerard *Jerry* Nierenberg, autor del bestseller *The Art of Negotiating*. Tras un largo periodo de investigación adicional, Hank y Jerry escribieron el original *How to Read a Person Like a Book* (*Cómo leer a una persona como un libro*).

Hace ya casi cuarenta años desde la publicación del libro, y desde entonces la cantidad de información acumulada sobre el tema del lenguaje corporal es abrumadora –o al menos eso podría parecer a alguien inexperto–. Afortunadamente, este libro existe para que el lector pueda regresar a lo básico, a las raíces, para que "leer a una persona como un libro" sea tan sencillo como suena. Para completar esta nueva edición titulada en español *Cómo leer a una persona como un libro*, a los autores citados se ha sumado Gabriel Grayson, autor del libro número uno en Estados Unidos sobre el lenguaje de los gestos, *Talking with Your Hands, Listening with Your Eyes* (*Hablando con las manos, escuchando con los ojos*). Como presidente del Departamento de Lenguaje de Gestos y Comunicación No-Verbal de la New School of General Studies de Nueva York, además de ser hijo de padres sordos, Gabe aporta una comprensión muy especial del lenguaje corporal. Los tres autores han actualizado la información presentada en estas páginas sin comprometer su accesibilidad e integridad originales.

Es importante señalar una nota final acerca del texto. Con el fin de evitar la redacción de frases innecesariamente largas o torpes, hemos empleado un estilo basado en la alternancia del uso de pronombres masculinos y femeninos según la sección. Por tanto, una discusión emplea la forma femenina y otra la forma masculina. Esperamos que esto ayude a hacer que el texto resulte fácil de leer y equitativo.

Cómo leer a una persona como un libro seguro que se convertirá en una

herramienta importante para los lectores que busquen un modo más detallado de comprender los sentimientos, las actitudes y los comportamientos de los demás. Si se usa correctamente, este conocimiento les permitirá entablar relaciones personales, profesionales y casuales más gratificantes.

INTRODUCCIÓN

> Por las uñas de un hombre, por las mangas de su abrigo, por sus botas, por las rodillas de sus pantalones, por los callos de su dedo índice y pulgar, por su expresión, por los puños de su camisa, por sus movimientos, por cada una de estas cosas la vocación de un hombre queda claramente revelada.
>
> Sir Arthur Conan Doyle, *Estudio en escarlata*

Observar a las personas siempre resulta una diversión fascinante. Probablemente tú mismo lo has hecho de vez en cuando en un centro comercial, en un supermercado, durante reuniones de trabajo o actos sociales, en eventos deportivos, etcétera. Y si eres como nosotros, probablemente te has quedado pensando qué es lo que pensaban esas personas o qué había detrás de determinada acción o decisión.

Es probable que ya sepas que las "caras" que ponen las personas o la manera en que ladean la cabeza, por ejemplo, sugieren ciertos pensamientos o sentimientos. Lo que la gente hace con el cuerpo, se expresen verbalmente o no, habla ampliamente sobre sus intenciones y sus emociones. E incluso si usa palabras, la persona también se está expresando mediante su lenguaje corporal y esto puede, en muchos casos, ayudarte a afirmar o contradecir lo que está diciendo.

Ser consciente de las emociones e intenciones que hay detrás de ciertos gestos puede ayudarte en todas las áreas de la vida. Cuanto más practiques el "comprender el lenguaje corporal" de las personas, mejor percibirás qué es lo que lo motiva. Asimismo, esta profundización te permitirá lidiar mejor con las personas desde un punto de vista profesional, personal y ocasional.

Leyendo este libro aprenderás a entrenarte para prestar atención al lenguaje no-verbal que te rodea. Comenzarás a "escuchar" con tus ojos, observando cuidadosamente las palabras, las oraciones y los párrafos que la gente escribe con sus gestos y expresiones.

En el capítulo 1 te entrenarás para convertirte en un agudo observador de las personas. A continuación, en el capítulo 2, te enfrentarás a las expresiones de las personas y a su significado profundo. El resto del cuerpo tiene tanto que ver con la comunicación no-verbal como el rostro. Por tanto, en el capítulo 3 aprenderás el significado de cada uno de los gestos corporales. Ya sabes que las palabras de un individuo no transmiten su pensamiento al completo; hasta una oración deja muchas cosas sin expresar. De la misma manera, las expresiones y los gestos corporales necesitan ser combinados para obtener una imagen más completa de los sentimientos o las intenciones de una persona. Así, en el capítulo 4 examinamos varias actitudes además de los grupos de gestos que van aparejadas a ellas.

Para acabar, en el capítulo 5 echamos un vistazo al lenguaje corporal y a las relaciones personales. En este importante capítulo verás cómo los gestos que ya has aprendido a percibir suelen aparecer en las interacciones con tus hijos, tu pareja,

tus empleados y con otras personas significativas en tu vida, y descubrirás cómo puedes utilizar tu propio lenguaje corporal para mejorar estas relaciones.

Se puede aprender mucho leyendo el lenguaje corporal, pero por favor presta atención a esta breve advertencia: es fácil creer que dominas la comunicación no-verbal tras una limitada experiencia, pero es un error caer en la complacencia. Asegúrate de no llegar a conclusiones basadas en una lectura y una práctica superficiales. Alcanzar un profundo conocimiento acerca de las personas estudiando sus comportamientos debe ser una experiencia de aprendizaje de por vida, así que no intentes saberlo todo de golpe. Dedícate a algo nuevo cada día, o cada semana, dependiendo de la complejidad del comportamiento o de la persona. De hecho, cada hora que dediques a observar el lenguaje corporal de manera consciente es simplemente un pequeño paso de ascenso en la larga escalera de la sabiduría. Recuerda siempre que "leer a una persona como un libro" es un arte de observación, no una ciencia exacta. Existen muchas variables e interpretaciones que hay que tener en cuenta, así que observa cuidadosamente, estudia el material y a las personas, y ¡deja espacio para algunas sorpresas!

CAPÍTULO I

CÓMO CONVERTIRSE EN UN BRILLANTE LECTOR DEL LENGUAJE CORPORAL

> El aprendizaje se adquiere leyendo libros, pero el aprendizaje mucho más necesario, el conocimiento del mundo, solo se adquiere leyendo a los hombres, y estudiando todas sus variadas ediciones.
>
> The Earl of Chesterfield, *Cartas a su hijo*

Para aprender a leer el lenguaje corporal de las personas, lo primero que necesitas hacer es convertirte en un buen observador. Puedes comenzar a desarrollar tus destrezas acudiendo a lugares muy concurridos y observando conscientemente los gestos, las expresiones, las acciones y las interacciones de las personas. En este capítulo, te ayudaremos a sentar las bases de la observación penetrante, comenzando con uno de los lugares más útiles para mejorar tus capacidades: el aeropuerto. Mencionaremos las cosas en que te debes fijar para mejorar tu percepción. Y a lo largo de los siguientes capítulos estudiarás el vocabulario del cuerpo y el modo de reconocer "oraciones" y "párrafos", y comprender sus significados.

Un aeropuerto es un lugar estupendo para observar el espectro total del comportamiento humano. Es un excelente laboratorio para observar una miríada de mensajes no-verbales capaces de revelar pensamientos, sentimientos y actitudes. Mientras observas a los viajeros que llegan y se van, puedes adivinar lo que sienten observando su lenguaje corporal. Puedes determinar si están preocupados por perder el vuelo, si anticipan una buena estancia con amigos y familiares o si se preguntan si alguien llegará o no a recogerlos, entre otras cosas.

Pongamos un ejemplo concreto. Una mujer de negocios está sentada en la terminal esperando que anuncien su vuelo. Te fijas en que su cuerpo está erguido y rígido, su espalda tiesa, sus tobillos cruzados y sus manos apretadas (figura 1.1). De este mensaje no-verbal podrías determinar que está nerviosa y preocupada. Quizás deducirías que teme viajar en avión o que se ha atrasado su vuelo y se halla inquieta por ello, pues de ese modo va a perderse una reunión importante en su destino.

Figura 1.1. La mujer de negocios nerviosa.

Más adelante te fijas en tres hombres de negocios que hablan por sus móviles. Observas que el primero está sentado tensamente, mirando al ordenador portátil que tiene sobre su regazo. Mantiene los hombros rígidos; lleva la chaqueta abotonada, como si fuera a una reunión, y su expresión facial es seria (figura 1.2). Determinas que este hombre está probablemente hablando con alguien a quien pretende impresionar, convencer o influenciar de alguna manera –posiblemente, su jefe.

El segundo hombre que observas está bastante más relajado. Tiene una pierna apoyada sobre la otra de manera casual y una mano detrás de la cabeza; se reclina ligeramente. Su expresión sonriente y su actitud despreocupada te hacen pensar que estará hablando con un buen amigo o, tal vez, con su esposa (figura 1.3).

Figura 1.2. El hombre de negocios *todonegocio*.

Figura 1.3. El hombre de negocios relajado.

Un tercer hombre está hablando por teléfono en voz muy baja, encorvado hacia delante, intentando lograr alguna intimidad en el aeropuerto atestado (figura 1.4). Te fijas en que usa una mano como un escudo en el lado izquierdo de la cara, como si estuviera tapando sus expresiones para que nadie lo viera, y sus ojos miran hacia abajo. Leyendo su lenguaje corporal, concluyes que está guardando algún secreto. Quizás está planeando algún encuentro o trato turbio.

Figura 1.4. El hombre de negocios turbio.

Al acercarte a la zona de recogida de equipaje, observas a una familia. Las familias son fáciles de identificar por la proximidad de sus miembros y la manera como caminan y se tocan, además de por sus rasgos faciales similares. Fíjate en ellos detenidamente. ¿Anticipan unas estupendas vacaciones juntos, o existe algo de tensión entre ellos que indique que la razón de su viaje es de naturaleza menos alegre? Usa tu intuición.

Dependiendo del día de la semana, podrás observar a varios viajeros que son saludados por sus familiares y amigos; quizás veas muchos abrazos y besos. Estas son expresiones físicas no-verbales de amor y gozo. Tal vez halla otros viajeros que simplemente recogen sus maletas y caminan hacia el parking de larga estancia o a la acera para esperar un vehículo. Fíjate en si andan deprisa o tranquilamente; la prisa con que alguien se mueve te puede aclarar la importancia del viaje de esa persona. Observarás que los que esperan ansiosamente un vehículo que los recoja miran sus relojes con frecuencia, así como hacia la carretera y a los vehículos que pasan por ésta, incluso que sostienen sus teléfonos móviles en la mano, esperando una llamada.

Como podemos ver, existen diferentes y numerosos tipos de personas y situaciones que observar en el aeropuerto. Así que la próxima vez que tengas una larga espera en algún lugar, deja el libro o la revista a un lado y dedica algo de tiempo a leer a las personas. Notarás una gran variedad de posturas y gestos que te ofrecerán claves y pistas sobre lo que está sucediendo en la cabeza de cada persona en ese momento. Atrévete y elabora suposiciones sobre lo que pueden estar pensando y sintiendo. Y si alguien a quien observas está con otras personas, examina cómo se relacionan unos con otros y adivina sus relaciones. Cuanto más tiempo dediques a observar e interpretar, más fortalecerás tus destrezas de "lectura".

UN VISTAZO A LA COMUNICACIÓN VERBAL

La comunicación verbal no opera en el vacío. De hecho, se trata de un proceso complejo que consiste en muchos escenarios e intenciones distintos. Mientras que es cierto que tenemos la habilidad innata para detectar cómo alguien se siente simplemente observándolos, por ejemplo, a veces hay una "desconexión" entre lo que se está diciendo y lo que el cuerpo revela. Nuestra intuición nos dice que algo raro sucede, pero podemos decidir ignorarla o no confiar en ella. Ha llegado el momento de comenzar a escuchar a tu intuición.

Cuando existe un conflicto entre mensajes verbales y no-verbales, normalmente los gestos no-verbales son los más honestos. Por tanto, es importante que el gesto refuerce a la palabra expresada para que la comunicación sea completa y clara. Hay políticos que ganan o pierden campañas dependiendo del nivel de congruencia que son capaces de mantener para comunicar su honestidad y sinceridad. Sin duda, muchos de ellos reciben *coaching* para asegurar que sus mensajes verbales y no-verbales están en armonía. Sin embargo, también una gran mayoría siguen usando gestos que no cuadran con lo que están diciendo. Un ejemplo de esto sería el de un político que afirmara enfáticamente: "Estoy sinceramente abierto a un diálogo con los jóvenes", mientras sacude el dedo hacia la multitud como reprendiéndolos; o el de un político que desea convencer a su audiencia de que es una persona cercana, amable e interesada en su bienestar, pero malogra el mensaje al cortar el aire con la mano de manera ponderativa.

Muchos escritores exitosos han demostrado su comprensión de la importancia de la congruencia verbal y no-verbal en sus obras. De hecho, un escritor debe ser capaz de pintar cuadros con sus palabras. Muchas veces, en las novelas las escenas importantes incluyen a un personaje que oculta algo y se ve traicionado por su propio cuerpo. Sherlock Holmes, Miss Marple y otros famosos detectives literarios usan pistas en el lenguaje corporal de manera habitual para resolver sus casos.

Se viene diciendo que una imagen vale más que mil palabras. No obstante, nosotros nunca hemos oído a nadie responder a esa afirmación diciendo: "Es cierto, pero una metáfora vale mil imágenes". No es así. Así como debemos combinar lo que se está diciendo con lo que se está demostrando, no podemos aceptar un gesto aislado sin considerar los demás gestos que observamos. Dicho de otra manera, necesitamos estar atentos a las agregaciones o los *clusters* de gestos.

OBSERVEMOS LOS *CLUSTERS* DE GESTOS

Cada gesto que realiza una persona es como una palabra individual en una oración. Para comprender un idioma, las palabras deben estar estructuradas en unidades, u "oraciones", que expresan pensamientos completos. Comprender la congruencia de todos los gestos en armonía requiere tiempo. Del mismo modo que se requiere tiempo para poder aislar gestos incongruentes y poder negar lo que se acaba de percibir. Cuando observes a alguien, asimila todos sus gestos y palabras, y con ellos confecciona oraciones y párrafos completos para alcanzar conclusiones. No

te guíes por una sola palabra o gesto, considera el conjunto. Los *clusters* de gestos te servirán como dispositivos de monitoreo para poder confirmar que has interpretado las actitudes de una persona de manera correcta. Es como escuchar a alguien verbalizar una oración completa, en lugar de escuchar una sola palabra, para comprender bien el pensamiento de aquel.

Imagina, por ejemplo, que estás hablando con alguien que parece capaz, seguro y bien informado. Sin embargo, de repente, una risita nerviosa se le escapa entre los labios. Esa risita nerviosa podría esencialmente borrar todas las observaciones anteriores. Quizás esté también moviendo los brazos y/o las piernas rápidamente, dando golpecitos o sacudiéndolas, y reposicionando su cuerpo como para escaparse de una situación desagradable. Es muy probable que esta persona no sea tan capaz y segura o esté tan bien informada como al principio pensabas, o quizás algo que tú mismo acabas de decir la haya puesto nerviosa. Por lo tanto, también debes estar al tanto de cómo tus propias acciones o palabras pueden ser percibidas por la persona observada, para poder comprender completamente su comportamiento general.

Cuando observamos un gesto específico, debemos estar atentos a otros gestos en el *cluster* que tengan significados similares y que de esa manera se apoyen entre sí. Por ejemplo, un conjunto congruente de gestos para un vendedor nervioso pero entusiasta sería algo parecido a esto: está sentado en el borde de su silla con los pies muy separados, los dedos del pie apuntando hacia delante como un velocista en una carrera y su torso inclinado hacia el potencial cliente que tiene delante. Aprenderás el significado de cada uno de estos gestos más adelante en este libro. Lo que queremos resaltar aquí es que estos gestos necesitan ser combinados para formar una imagen completa.

Ser consciente de los *clusters* de gestos te ahorrará ir llegando a conclusiones basadas en unas pocas observaciones y te obligará a seguir observando. Dicho de otra manera, la consciencia de que queda mucho por leer sirve de control "antiasunción". Al principio, leer el lenguaje corporal resulta divertido y parece fácil, pero el estudiante aplicado que está aprendiendo a interpretar gestos pronto descubre que cada movimiento y posición puede ser amplificado o confundido por otro gesto.

El significado individual y el significado de un gesto a veces están sujetos a tantas interpretaciones como el número de personas que los evalúan. Por lo tanto, debes ser consciente de que un solo gesto es simplemente una pista no-verbal, y que el mensaje entero es lo que importa. Procura no dejarte influenciar completamente por un movimiento o una postura, así como basar tu conclusión en una noción preconcebida de lo que crees que ese gesto significa. No olvides que es el "*cluster* de gestos" total lo que finalmente revela el verdadero mensaje.

CONSIDERA EL FACTOR "QUÉ MÁS"

Observar y ser consciente de los gestos y las posturas es algo bastante fácil. Sin embargo, interpretarlos de manera acertada resulta muy diferente, y mucho más

difícil. Por ejemplo, imagínate a una mujer que se cubre la boca mientras habla. Esto sugeriría que no está muy segura de lo que está diciendo. Si te encontraras en una situación en la que estás escuchando a alguien que de repente comienza a hablar "a través de la mano", ¿concluirías que está mintiendo? La naturaleza humana tiende a condicionarnos para rechazar de manera instintiva la consideración de "qué más" puede ser lo observado. Casi todo el mundo leería ese gesto como una indicación de que la persona está mintiendo, no tiene algo claro o está intentando ocultarlo. Y quizás sea ese el caso, o tal vez es que acaba de salir del dentista, o que tiene mal aliento. Asegúrate pues de considerar siempre el resto de posibilidades.

MANTÉN LA SINTONÍA

Muchos estudiosos del lenguaje corporal se quejan, en ocasiones, de que a veces se pierden completamente durante algún periodo de tiempo y no logran percibir los mensajes no-verbales que la gente les está enviando. Probablemente tú también experimentarás este fenómeno durante tus observaciones. No te preocupes: el arte de leer y ver la comunicación no-verbal durante largos periodos es similar al de aprender una lengua extranjera. Muchos profesores de idiomas recomiendan a sus estudiantes que dediquen tiempo a escuchar y a mirar a los que hablan ese idioma con soltura –en otras palabras, se trata de aprender por ósmosis–. Aunque no necesitas estar definiendo lo que estás viendo continuamente, basta con aceptarlo como llega. En otras ocasiones, dedica esfuerzo a interpretar gestos.

Como hemos mencionado antes, recomendamos que dediques tiempo a observar y "escuchar" en lugares donde hay mucha gente, como en el aeropuerto, en el parque, en centros comerciales, en fiestas, etcétera. Las reuniones de negocios en las que se permite la expresión libre de opiniones son lugares especialmente buenos para practicar y mejorar tus destrezas de comprensión no-verbal. Asimismo, otra excelente manera de mejorar tus destrezas es ver los programas de televisión tipo *reality show*, las discusiones de mesa redonda e incluso programas de ficción criminal en los que los actores protagonizan una amplia gama de sentimientos e intenciones. Los programas de entrevistas también valen la pena, si mantienes la sintonía de manera consciente para observar cómo la persona entrevistada responde de manera no-verbal a las preguntas que le hace el periodista, o los televidentes.

Cuando veas estos programas, ten un lápiz y una libreta a mano para anotar las expresiones faciales, los gestos y las posturas. Más tarde, usando tus notas, realiza una evaluación global de los distintos sujetos. No te olvides de buscar y leer los *clusters* que cimentarán tu evaluación de cada individuo.

CUIDADO CON LAS REACCIONES A MENSAJES NO-VERBALES

Sigmund Freud escribió: "El inconsciente de un ser humano puede impactar

sobre el de otra persona sin pasar por la consciencia". Esto significa que uno puede juzgar a otro de manera inconsciente, basando el juicio no en hechos, sino en intuición –es decir, en el lenguaje corporal de esa persona.

Un estudio de la Universidad de Harvard dirigido por los profesores de psicología Robert Rosenthal y Nalini Ambady subrayó el poder de los mensajes no-verbales. Los dos investigadores mostraron a sus estudiantes de licenciatura una serie de vídeos de diferentes profesores en sus aulas, y les pidieron que evaluasen a esos profesores. El sonido (el audio) en esos vídeos estaba o truncado o eliminado, para que los estudiantes juzgaran solo basándose en el lenguaje corporal. En el setenta y cinco por ciento de los casos, esas evaluaciones concurrieron con las de otros estudiantes que habían rellenado formularios de evaluación de fin de curso y que habían estudiado con esos mismos profesores. Aunque los estudiantes que habían realizado el curso atribuyeron sus evaluaciones a la amabilidad o la claridad de los profesores, el estudio demostró que la mayoría de los estudiantes habían basado sus reacciones en la comunicación no-verbal.

Usando la lógica y una evaluación ponderada, lograrás evitar simplemente reaccionar ante los gestos y los movimientos corporales. Recuerda que el lenguaje corporal puede ser engañoso si no prestas atención a su posible causa. Por ejemplo, un juez sufrió una apoplejía que le dejó un tic facial. Su parpadeo hizo que los abogados que aparecieron ante él se sintieran incómodos y nerviosos. Si hubiesen sabido, o prestado la suficiente atención para comprender que lo que hacía no era voluntario, su incomodidad podría haber desaparecido.

Para evitar la mala comunicación y las reacciones mal informadas, también es importante tener presente cómo tus *propias* expresiones y gestos pueden ser percibidos. Siempre que sea posible, presta atención a los mensajes no-verbales que estás enviando. ¿Estás cruzado de brazos? ¿Estás reclinado hacia atrás? Si adoptas una postura más abierta, quizás los demás se muestren más receptivos a lo que estás diciendo. Considera también el lenguaje corporal del que te está escuchando. Si notas que duda de lo que estás diciendo o se comporta de manera defensiva, tienes la oportunidad de cambiar tu posicionamiento para ser mejor recibido. Los expertos en discursos públicos llaman a esto "conciencia de la audiencia" y se muestran muy sensibles en tal contexto. Cuando perciben mensajes negativos no-verbales del público de una audiencia, rápidamente cambian de tema o pasan a un chiste o comentario gracioso para conseguir que la audiencia se ría o se relaje.

TU LISTADO DE OBSERVACIÓN

Cuando estás aprendiendo a leer el lenguaje corporal de las personas, necesitas estar atento a muchas cosas, desde la cabeza hasta los pies. Deberás profundizar en cuanto observas para obtener una descripción fiable de lo que alguien está pensando o sintiendo. Presta especial atención a lo siguiente:

- Expresiones faciales, incluyendo la frente, las cejas, los ojos, la nariz, la boca, la barbilla y la mandíbula.

- La posición de la cabeza.
- La posición de la espalda y los hombros.
- Los movimientos de los brazos y las manos.
- Los movimientos de las piernas y los pies, incluyendo el andar.
- Cambios en el tono de la voz y otros sonidos, como al aclararse la garganta.
- Variaciones de todo lo anterior mientras progresa la interacción.

La unión de estos factores formará un mensaje global que te ayudará a determinar cómo proceder durante un encuentro, ya sea casual, personal o profesional. Esta información te puede ayudar a estar preparado en cualquier situación, o al menos permitir que un encuentro fluya de manera armoniosa y productiva.

CONCLUSIÓN

En este capítulo has aprendido a crear el marco idóneo para poder observar detenidamente. Pero no puedes determinar si tu práctica de leer a las personas es la correcta hasta que comiences a actuar guiado por tus percepciones, de la misma manera que los coches nuevos necesitan superar una serie de pruebas antes de llegar al concesionario; la evaluación no es definitiva hasta que esta se ha realizado en situaciones reales. Aunque antes de comenzar tus propias pruebas en la vida real, tienes aún mucho que aprender. En los siguientes capítulos comentaremos los significados de una multitud de expresiones, gestos y posturas existentes.

CAPÍTULO II

SE PODÍA LEER EN LA CARA

> Los ojos de los hombres conversan tanto como sus lenguas, con la ventaja de que el dialecto ocular no requiere ningún diccionario, ya que se entiende por todo el mundo.
>
> Ralph Waldo Emerson

Quizás el área de comunicación no-verbal menos controvertida es la de las expresiones faciales. Enfocamos nuestros ojos sobre la cara más que sobre cualquier otra zona del cuerpo, y todo el mundo considera que las expresiones que vemos tienen sentido. Casi todos hemos observado una "mirada fulminante", "sospechosa" o "seductora". Las expresiones faciales proyectan una amplia gama de emociones. La cara de una persona es capaz de comunicar muchos pensamientos y sentimientos de modo no-verbal, consciente o inconscientemente. En este capítulo estudiaremos las expresiones individuales de la cara. Recordad, no obstante, que aunque nos centremos en expresiones individuales, debemos seguir agrupando todas las expresiones a la vez –junto a los gestos, las posturas y las palabras– para comprender el significado completo.

ESTUDIANDO LAS EXPRESIONES FACIALES

En general, la gente considera que las expresiones faciales son muy importantes a la hora de comunicar pensamientos, sentimientos y emociones. Pero muy pocos saben cómo traducir las expresiones faciales en palabras individuales. Cuando se muestra una ilustración de dos grupos de personas sentadas cara a cara en una mesa de conferencias (figura 2.1), la mayoría concluye que los dos grupos no se llevan bien. Sin embargo, esta visión es demasiado sesgada. Si se profundiza en la imagen, se comenzará a ser más perceptivo y se notarán cosas tales como arrugas en la frente, cejas arqueadas, ojos desorbitados, aleteos nasales, labios fruncidos, etcétera, en los rostros de los protagonistas.

Figura 2.1. Lados opuestos en una mesa de conferencias.
Infelices asistentes a la conferencia.

¿Qué ves tú en la figura 2.1? Anótalo. Es casi seguro que tendrás una lista larga. A lo largo de este capítulo veremos cómo las diversas características de la cara cambian dependiendo de lo que sucede en la mente de cada individuo.

LOS OJOS

Dicen que los ojos son las ventanas del alma. Si esto es así, los párpados son las persianas, y las cejas y la frente son cortinas decorativas. Y todo ello nos ayuda a crear una imagen más completa de lo que está sucediendo en la mente de una persona. En esta sección nos acercaremos para ver lo que expresan los ojos, y tocaremos temas como el contacto visual, la dilatación de las pupilas o la tasa de parpadeo. Más adelante echaremos un vistazo al papel complementario que juegan las cejas en los mensajes no-verbales que los ojos comunican.

Figura 2.1. Lados opuestos en una mesa de conferencias.
Felices asistentes a la conferencia.

Contacto visual

¿Te ha sucedido alguna vez que, mientras estás escuchando a alguien, fijándote bien en lo que dice, de repente te das cuenta de que esa persona estaba mirando hacia otro lugar mientras te hablaba a ti? ¿Alguna vez te has visto contándole algo a alguien y, de repente, cuando lo miras, notas que esa persona te ha estado observando detenidamente todo el tiempo? Esto sucede porque las personas tienden a establecer mayor contacto visual mientras escuchan que mientras hablan. Cuando estamos prestando mucha atención a lo que una persona nos está diciendo, es más probable que la estemos mirando mientras habla, especialmente a los ojos. Esto no solo nos ayuda a nosotros a comprender mejor lo que está diciendo, sino que también sirve como un claro indicador, a la persona a quien estamos escuchando, de que nos interesa la conversación. Pero cuando estamos hablando nosotros, es más probable que miremos a nuestro alrededor o que fijemos la mirada en un punto muerto para poder visualizar mejor lo que estamos describiendo con nuestras palabras.

Normalmente se asume que si alguien no nos mira a los ojos, o no nos está escuchando o está intentando ocultar algo. En *The Psychology of Interpersonal Behaviour* (*La psicología del comportamiento interpersonal*), Michael Argyle observa que las personas establecen contacto visual con los demás entre un treinta y un sesenta por ciento del tiempo. Argyle también indica que cuando el contacto visual entre dos personas supera este porcentaje, o están enamorados o están dispuestos a

pelearse. Si, durante tus ejercicios de observación de la gente, ves a dos personas que se miran a los ojos de manera intensa, puedes comenzar adoptando estas dos asunciones. Pero para determinar correctamente lo que sucede entre ellos, necesitarás observar cuidadosamente sus *clusters* de gestos.

Tu cultura y tu lugar de residencia determinan el que debes considerar que es el nivel apropiado de contacto visual en determinadas circunstancias. En América del Norte, la gente generalmente prefiere mucho contacto visual, mientras que en otros países esto se considera un intento de ser dominante y un gesto de mala educación. En algunas culturas se entiende que es inapropiado que las mujeres establezcan contacto visual con hombres que no son de su familia, mientras que en otras culturas una mujer que establece contacto visual es considerada una prostituta.

Por lo tanto, antes de interpretar el contacto visual de una persona como algo negativo, considera de dónde procede esa persona y las razones por las que podría ser reacia a establecer contacto visual.

Otro factor que conviene tener en cuenta al observar los patrones de contacto visual es la personalidad de cada uno. Generalmente, una persona más extrovertida no tendrá problemas con el contacto visual, mientras que alguien más tímido demostrará menos contacto visual. Es fácil interpretar el contacto visual inconsistente de una persona tímida como insinceridad o como una indicación de que está mintiendo, así que es importante intentar no caer en este error tan común.

Si a una persona se le hacen preguntas que la ponen incómoda o insegura de cómo responder, tenderá a evitar el contacto visual. En casos en los que una afirmación o pregunta la pone nerviosa o le molesta, generalmente aumentará su nivel de contacto visual.

Cuando una persona está observando o mirando fijamente, sus ojos se quedan quietos y se fija en una sola cosa. Normalmente, nuestros ojos vuelan por toda la habitación, tomando nota de lo que nos rodea; esto es algo de lo que ni siquiera somos conscientes de estar haciendo, porque sucede de manera involuntaria. Cuando nuestros ojos descansan sobre una persona o un objeto específico durante más tiempo de lo normal, esto indica un inusual nivel de interés por ese objeto o persona. Cuando observamos a alguien que mira fijamente, es importante decidir si los ojos de esa persona están enfocados o si los tiene vidriosos y lejanos. Si un individuo está enfocado sobre el objeto que está mirando, sus ojos estarán alerta. Esto significa que está pensando o analizando el objeto. Si la persona tiene una mirada lejana o vidriosa en sus ojos y no parece estar mentalmente presente, lo más probable es que esté soñando despierta y no se dé cuenta de lo que tiene delante.

La dirección de la mirada

Durante una conversación, los ojos de una persona se moverán en muchas direcciones. Estas direcciones te pueden ayudar a determinar lo que en realidad está sucediendo en la cabeza del individuo.

Cuando una persona levanta la cabeza, está probablemente pensando o

intentando recordar algo. Esto puede ser así porque se trate de un pensador visual que está intentando formarse una imagen en la cabeza. Mirar hacia abajo puede ser una señal de sumisión, o puede indicar que la persona se siente culpable de algo. Si un individuo mira hacia un lado, ten en cuenta que probablemente está contrariado. Esto también se puede interpretar como un intento de escaparse de la conversación o de buscar algo que lo distraiga.

Dilación y contracción de la pupilas

La contracción o dilación de las pupilas es una respuesta fisiológica sobre la que la persona no tiene ningún control. Si estás físicamente cerca de alguien, puedes observar esta dilación o contracción de manera muy fácil, sobre todo en personas con ojos verdes, azules o pardos. Naturalmente, esta respuesta fisiológica suele ocurrir a causa de la luz ambiental; cuanto mayor oscuridad haya, más dilatadas estarán las pupilas, y viceversa. Sin embargo, la dilatación y la contracción también ocurren durante momentos de excitación –cuando alguien se siente atraído por determinada persona o alguna cosa, las pupilas podrían dilatarse– (figura 2.2). La contracción puede suceder cuando alguien está enfadado, duda o te lanza una "mirada láser" (figura 2.3).

Figura 2.2. Ojos con pupilas dilatadas.

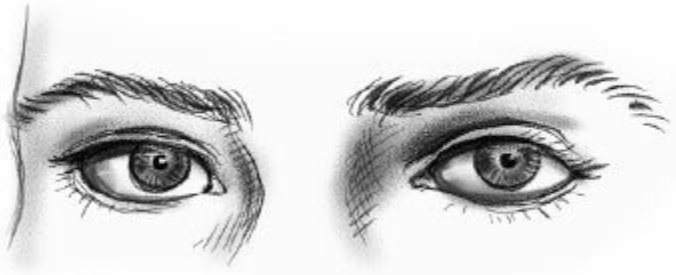

Figura 2.3. Ojos con pupilas contraídas.

La tasa de parpadeo

El parpadeo puede ser una reacción voluntaria o involuntaria. Los tenga secos o húmedos, es importante fijarse en la frecuencia de parpadeo de los ojos de una persona. Presta especial atención a la tasa o frecuencia de parpadeo de las personas

con quienes hablas para establecer su nivel "normal", así como el parpadeo reducido y el parpadeo acelerado. Observa cómo las cosas que dices y haces afectan a esta tasa. Haz esto durante bastante tiempo antes de agregarlo a la mezcla cuando intentes juzgar las intenciones de alguien.

Generalmente se entiende que si alguien está mintiendo, parpadeará más rápidamente de lo normal. Por ejemplo, un inspector de Aduanas de Estados Unidos siempre pregunta a los viajeros que regresan a su país de origen si tienen algo que declarar. Esta parece ser una pregunta tonta, dado que el viajero ya ha rellenado un formulario de declaración. Pero cuando el inspector hace la pregunta, observa los ojos del viajero para determinar su tasa de parpadeo. Si el viajero parpadea rápidamente, es probable que se le requiera abrir sus maletas. También los oficiales del orden público observan la tasa de parpadeo de los sospechosos para poder plantearse si pudiera haber culpabilidad o inocencia en ellos. De nuevo, un rápido parpadeo podría indicar culpabilidad; sin embargo, una lenta tasa de parpadeo podría significar que la persona está intentando procesar lo que se le dice, o simplemente que no está prestando atención. Por esta razón es imprescindible fijarse en *todas* las expresiones y en *todos* los gestos de un individuo.

Movimiento de los párpados

Los párpados suelen ser pasados por alto en discusiones sobre el contacto visual, pero algo tan aparentemente insignificante como el tamaño visible de la zona blanca del ojo puede en realidad comunicar mucho más de lo que se piensa. Unos párpados caídos, por ejemplo, pueden significar varias cosas, así que es importante usar la situación para decidir mejor si la persona está cansada, aburrida, deprimida, perezosa o coqueteando (figura 2.4).

Unos ojos muy abiertos suelen significar que la persona está interesada y prestando atención, aunque si los ojos están demasiado abiertos, el individuo probablemente se halla o sorprendido o teme algo (figura 2.5). Cuando no tienen como causa una luz brillante, los ojos entrecerrados indican que la persona o está evaluando lo que se le está diciendo o no se fía (figura 2.6). Cuando se dan con una amplia sonrisa, los ojos entrecerrados también pueden ser señal de que la persona está feliz y alegre.

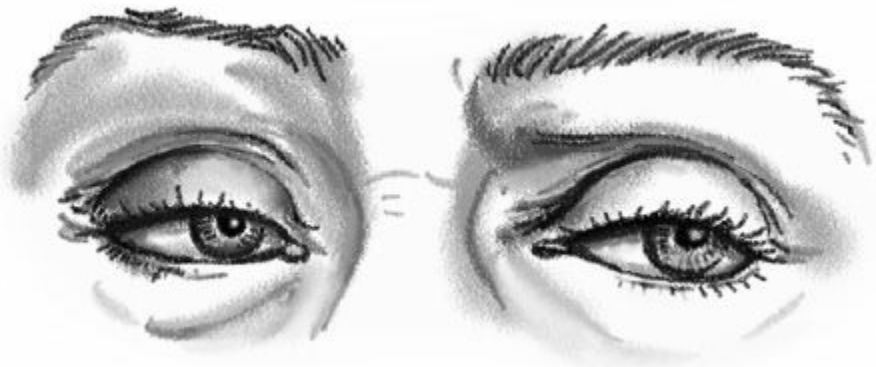

Figura 2.4. Párpados caídos.

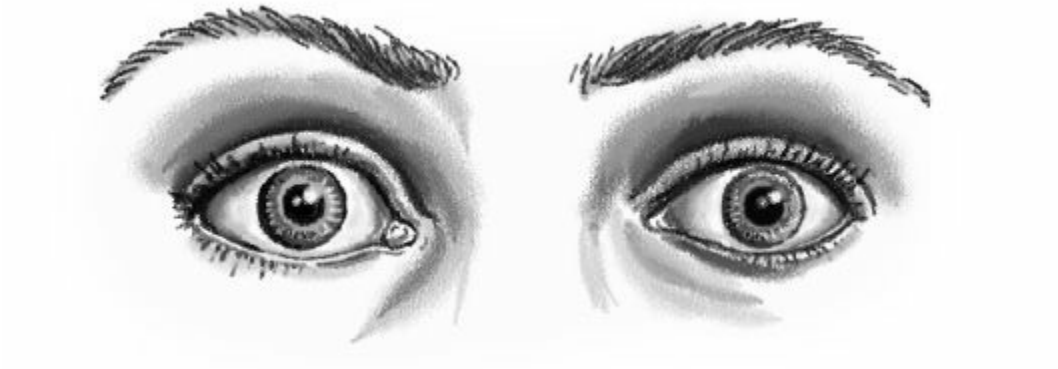

Figura 2.5. Ojos bien abiertos.

Figura 2.6. Ojos entrecerrados.

LAS CEJAS

Las cejas son muy expresivas y pueden ser utilizadas para comunicar muchas emociones distintas. Algunas personas, por ejemplo, son capaces de alzar una ceja. Cuando alguien alza solo una ceja, suele ser a propósito y está expresando incredulidad, como si preguntara: "¿De veras? ¿Estás seguro de lo que dices?" (figura 2.7). La mayoría de nosotros estamos bastante limitados a la hora de usar nuestras cejas, pero aun así logramos comunicar una determinada gama de emociones con ellas. Por ejemplo, dos cejas alzadas (figura 2.8) puede ser señal de sorpresa, y a veces la persona las alza para indicar que se le está haciendo una pregunta. Las cejas fruncidas –juntas en el medio de la frente, generando arrugas– pueden indicar una profunda concentración, ansiedad, cabreo o frustración (figura 2.9).

Figura 2.7. Alzar una ceja.

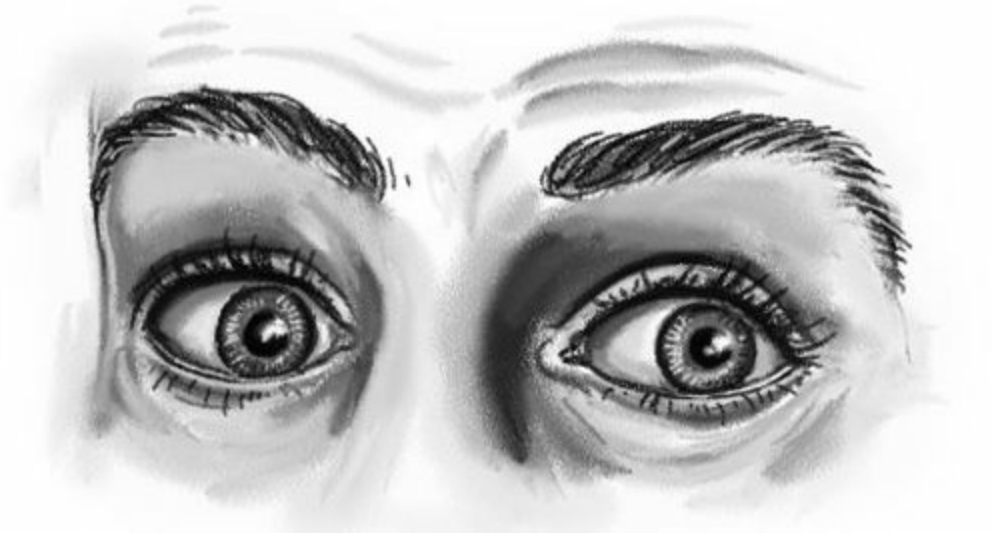

Figura 2.8. Alzar ambas cejas.

Figura 2.9. Cejas fruncidas.

LA NARIZ

Aunque posiblemente la nariz no se considere una parte del cuerpo muy expresiva, también comunica bastante (figura 2.10). Por ejemplo, si una persona

dilata las aletas de la nariz, prepárate para luchar (figura 2.11); la dilatación de las aletas es la manera mediante la que el cuerpo obtiene más oxígeno mientras se prepara para una confrontación. Una nariz arrugada suele indicar disgusto –desde una leve desaprobación hasta una sensación de repulsión– (figura 2.12). Es como si esa persona hubiese olido algo realmente terrible. Generalmente, arrugar la nariz significa disgusto por algo externo, como una afirmación que otra persona ha realizado, pero también puede significar que el individuo está pensando en algo y que no está satisfecho con sus propias ideas.

Figura 2.10. Nariz en posición normal.

Figura 2.11. Aletas dilatadas.

Figura 2.12. Nariz arrugada.

LA BOCA

La boca es la única parte del cuerpo capaz de comunicar a la vez de manera verbal y no-verbal. Como sabemos, es posible que los mensajes verbales que salen de la boca de una persona no reflejen sus verdaderos pensamientos o sentimientos, sin embargo los mensajes no-verbales comunicados por la boca no suelen ser engañosos. Por ejemplo, es bastante fácil notar la diferencia entre una sonrisa auténtica y una nerviosa o insincera. Echemos un vistazo a lo que la boca tiene que decir cuando no se está dedicando a la comunicación verbal.

Sonrisas

Existen muchos tipos de sonrisas. Entre las sonrisas sinceras, las tres más comunes son la sonrisa sencilla, la sonrisa superior y la sonrisa amplia. La sonrisa sencilla, practicada con los labios cerrados, la ofrece principalmente alguien que desea reconocer ante los que le rodean que está bien y/o contento con la situación (figura 2.13). En la sonrisa superior, se nota la parte superior de los dientes incisivos, y normalmente existe contacto visual entre los individuos (figura 2.14). Esta sonrisa se suele usar como un saludo entre amigos, familiares y apreciados compañeros de trabajo o conocidos de negocios. En tercer lugar, una sonrisa amplia suele observarse durante, y se asocia con, la felicidad y la alegría. En la sonrisa amplia, quedan expuestos los incisivos inferiores (figura 2.15). El contacto visual no se da en este caso, simplemente porque durante esta sonrisa la cabeza suele estar inclinada hacia atrás.

No obstante, las sonrisas no siempre indican bienestar o buenas intenciones. Hace varias décadas, Ewan Grant, miembro del Departamento de Psicología de la Universidad de Birmingham, usó la expresión "sonrisa oblonga" para describir aquella que la gente suele utilizar cuando siente que debe ser cortés, pero sin experimentar la alegría o la felicidad que acompaña a una sonrisa sincera. En esta expresión, los labios se retraen de los dientes superiores e inferiores, creando una forma oblonga. Esta no es una sonrisa genuina y nos podríamos referir a ella como una mueca (figura 2.16).

Figura 2.13. La sonrisa sencilla.

Figura 2.14. La sonrisa superior.

Figura 2.15. La sonrisa amplia.

2.16. La sonrisa oblonga insincera.

Ojos sonrientes

Una sonrisa auténtica, cuyo término técnico es sonrisa de Duchenne (del médico francés Guillaume Duchenne), se puede distinguir de una sonrisa falsa (una sonrisa no-Duchenne) por las arrugas que se forman alrededor de los ojos. Cuando una persona tiene "ojos sonrientes", normalmente está siendo sincera. Las sonrisas Duchenne y no-Duchenne implican la elevación de las comisuras, pero resulta casi imposible simular las arrugas de los ojos de una sonrisa auténtica.

Pucheros y labios fruncidos

El puchero –la protrusión deliberada del labio inferior (figura 2.17)– puede indicar muchas emociones. A menudo, el puchero se usa para demostrar descontento, decepción o frustración, pero la misma expresión puede revelar interés sexual. El puchero se puede usar de broma o en serio, pero suele estar dirigido a manifestar un ligero descontento, sin llegar a una reacción exagerada de enojo. No obstante, también es una expresión asociada con la inmadurez, así que debe usarse con cuidado, pues mucha gente podría irritarse al ver a alguien haciendo pucheritos.

Figura 2.17. Labios en puchero.

En este sentido, los labios fruncidos suelen indicar que la persona está enojada. De hecho, existen unas cuantas posiciones de los labios que se pueden considerar "fruncidos". En una, los labios superior e inferior se aprietan juntos, como en un cabreo controlado (figura 2.18). En otra, los labios se aprietan por todos los lados, haciendo que la boca parezca más pequeña y tensionada. Cualquiera de estas posiciones demuestra que la persona está intentando suprimir su enojo o reprimiendo hacer un comentario. Cuando las esquinas de su boca se hunden y los labios se fruncen, se indica que se está triste o descontento.

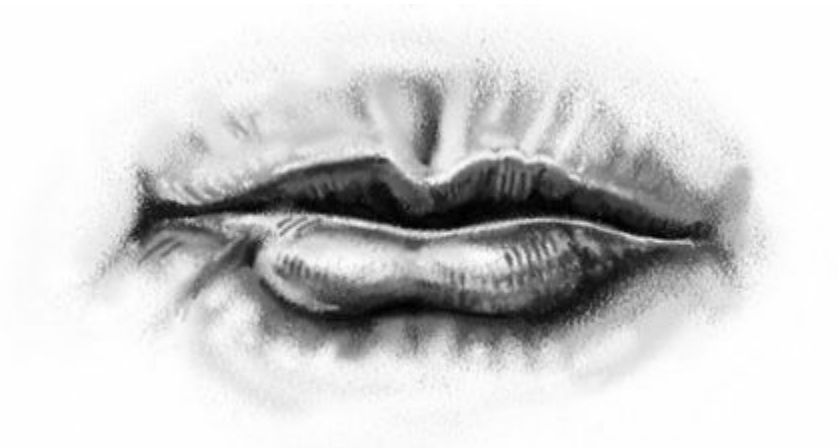

Figura 2.18. Labios fruncidos.

Lamerse o morderse los labios

Lamerse los labios se considera generalmente una señal provocadora o sexual (figura 2.19). Si estás coqueteando con una persona y esta se lame los labios, ya sea intencionada o subconscientemente, es muy probable que haya pensado en darte un beso. Pero esto no siempre es así. Mucha gente tiende a mojarse los labios sencillamente porque los percibe demasiado secos.

Figura 2.19. Lamerse los labios.

El hecho de que una persona se muerda los labios normalmente indica que está ansiosa, incómoda, frustrada o avergonzada por alguna razón (figura 2.20). Morderse los labios también puede indicar que la persona está perdida en sus propios pensamientos. Aunque este gesto es considerado una señal de inseguridad y a veces de inmadurez, mucha gente se mordisquea los labios sin percatarse de que lo está haciendo.

Figura 2.20. Morderse los labios.

LA MANDÍBULA Y EL MENTÓN

A pesar de que la mandíbula y el mentón podrían parecer rasgos faciales pasivos, en realidad aportan interesante información sobre lo que una persona está pensando y sintiendo. Por ejemplo, apretar los músculos de la mandíbula es como hacer de la cara un puño, e indica enojo "controlado". Apretar los dientes también es una señal de que alguien está intentando mantener el control, a pesar de su posible resentimiento o irritación. Aunque la boca permanezca cerrada, esta actividad se hace evidente al apretar o flexionar los músculos de la mandíbula superior.

Por su parte, hacer sobresalir el mentón, como lo haría un niño pequeño cuando se propone desobedecer a sus padres, indica desafío.

MICROEXPRESIONES

Paul Ekman –quizás uno de los principales investigadores del comportamiento no-verbal– ha escrito muchos libros sobre las expresiones faciales. A Elkman le preocupaban especialmente los factores que disparan las emociones, cómo la cara anuncia los sentimientos a los demás y cómo podemos aprender a distinguir una reacción de otra, o si es posible controlar nuestras reacciones. Desde su trabajo original se han llevado a cabo muchas investigaciones en estas áreas, y tal vez la más interesante sea el estudio de las microexpresiones.

En general, las personas que practican este tipo control, como los jugadores de cartas, los negociadores o los estafadores, consiguen disfrazar sus verdaderas emociones o intenciones, al menos en la superficie. Y es que, si no se controlan de manera consciente, las expresiones permanecen sobre el rostro durante un mínimo de varios segundos y son fácilmente detectables. Las microexpresiones –versiones reducidas de las expresiones faciales que hemos considerado en este capítulo– se producen solo durante un breve instante y son esencialmente involuntarias. Suelen aparecer cuando alguien está intentando ocultar sus verdaderos sentimientos. Con la tecnología actual es posible parar un vídeo instantáneamente y estudiar así las

varias microexpresiones que una persona utiliza durante una conversación o un interrogatorio. Pero no necesitas un ordenador para detectar microexpresiones, si te entrenas en ello. Cuando estudies la cara de una persona en busca de su significado, no descuentes los breves destellos de emoción que surgen. Estos pueden ser más significantivos que las emociones que expresa de manera voluntaria.

La cara de póquer

La cara de póquer se suele describir como una cara sin expresión alguna. No delata nada, ya sea bueno o malo. Los buenos jugadores de póquer suelen ser expertos en ocultar bien sus sentimientos y lo hacen controlando su lenguaje corporal, especialmente sus expresiones faciales. Muchas veces verás que estos jugadores se ponen gafas oscuras: buscan así reducir las posibilidades de que sus ojos delaten su pensamiento o cuanto sienten. Otras veces un jugador adopta una expresión o manierismo falso para intentar confundir o engañar a los demás jugadores. Es lo que se conoce como psicología inversa. Pero este tipo de comportamiento no solo lo utilizan los jugadores de póquer, de hecho cualquiera puede intentar usar esta psicología inversa, presentando expresiones contradictorias o manteniendo la llamada cara de póquer.

Expresiones faciales y el lenguaje de señas

En este capítulo has aprendido que la expresión facial puede apoyar, modificar o hasta contradecir lo que un individuo está comunicando intencionadamente con sus palabras. Pero ¿sabías que en el lenguaje de señas, las expresiones faciales también son importantes y ayudan a definir lo que las manos indican?

Por ejemplo, si una persona está declarando que "El abuelo está enfermo", usando tres señas en el lenguaje de señas británico, o dos en el estadounidense, el significado queda claro sin gestos faciales complementarios. Sin embargo, si alguien pregunta: "¿El abuelo está enfermo?", usaría las mismas señas, pero se alterarían los movimientos faciales, los de las manos y los del cuerpo para exigir una respuesta a la pregunta. ¿Qué sucedería si el individuo no creyese que el abuelo estuviese enfermo? Se utilizarían las mismas señas, pero en una configuración distinta, y se requeriría una distinta expresión facial para comunicar el escepticismo de esa persona. Así que, cuando se estén comunicando contigo en palabras o en lenguaje de señas, deberás observar todo el *cluster* de gestos, porque solo así comprenderás su verdadero significado.

CONCLUSIÓN

Ahora que estás familiarizado con lo que te pueden estar diciendo las varias expresiones faciales, necesitarás combinar lo que te expresa la cara con lo que el resto del cuerpo te está comunicando. Muchas personas hablan con sus manos y brazos, y hasta con sus hombros como si estos fuesen una extensión de aquellos. Lo

que hacen con las piernas y los pies –cómo se paran y cómo caminan, por ejemplo– se suma a la mezcla del lenguaje corporal. En el próximo capítulo estudiaremos en detalle lo que comunica el resto del cuerpo.

Cuando las expresiones faciales mienten

El rostro es un sistema dual que incluye expresiones que se escogen deliberadamente, y también otras que ocurren de manera espontánea, muchas veces sin que esa persona se dé cuenta de lo que su cara está diciendo. Las partes de la cara que mejor revelan los *verdaderos* sentimientos –no necesariamente las emociones que la persona quiere comunicar– son los ojos, las cejas y la boca.

La tasa de parpadeo de los ojos indica el nivel de confort. Cuanto mayor sea la tasa, más probable es que la persona esté mintiendo o se halle insegura o incómoda. Sé consciente de la tasa de parpadeo base de tu interlocutor, ya que difiere de persona a persona. Observa con qué frecuencia alza las cejas cada vez que dice las palabras *cómo*, *cuándo*, *por qué*, y *dónde*. Este es un factor clave para determinar el nivel de sinceridad de la persona. Finalmente, presta atención a los labios y la boca del individuo mientras te está escuchando. Si la boca le tiembla, la aprieta o frunce, te está dando una clara señal de que está en desacuerdo contigo –diga lo que diga su expresión facial en general.

CAPÍTULO III

HABLANDO CON LAS MANOS Y OTRAS PARTES DEL CUERPO

> Es lo sublime del hombre… reconocernos como partes y proporciones de un todo maravilloso.
>
> Samuel Taylor Coleridge, *Meditaciones religiosas*

El resto del cuerpo tiene tanto que decir como el rostro. En este capítulo echaremos un vistazo a los significados individuales de los gestos de los brazos y las manos, y también a cómo la manera en que caminamos puede comunicar información importante sobre nuestro estado de ánimo y nuestras intenciones. Los movimientos corporales suelen ser más obvios que las expresiones faciales, y dado que se pueden observar más fácilmente a distancia, se hace posible entender el lenguaje corporal desde el otro lado de la habitación –o desde el otro lado de la calle– cuando la situación lo requiere. Como las manos tienden a ser la parte más animada del cuerpo después de la cara, este capítulo comienza por ellos.

LAS MANOS

Nuestras manos se cuentan entre las herramientas más útiles que poseemos. Lo que una persona hace con sus manos puede revelar muchas cosas sobre lo que está pensando o sintiendo –y, en el caso del lenguaje de señas, ¡puede comunicar tanto como la palabra!–. Esta sección comienza con uno de los gestos manuales que la gente más usa para evaluar a los demás: el apretón de manos. Después pasaremos a otros gestos manuales y comentaremos el significado del tocamiento.

El apretón de manos

El apretón de manos moderno es una modificación de un antiguo gesto en el que las personas alzaban ambas manos al verse para demostrar que no iban armadas. Durante la época del Imperio romano, los hombres se cogían los antebrazos. Hoy juntamos las manos palma a palma como gesto de bienvenida. El apretón de manos significa franqueza y unión.

Un apretón de manos firme y seco suele ser considerado como una indicación de que alguien está seguro de sí mismo y controla, mientras que un apretón de manos débil puede ser considerado una señal de una personalidad "floja", y una palma sudorosa se puede interpretar como señal de nerviosismo. No obstante, todas estas asunciones son generalizaciones. Un hombre muy fuerte puede no apretar la mano de otro hombre con firmeza por temor a causarle dolor, y un artista o cirujano que

depende de sus manos para su trabajo quizás no apriete fuerte para protegerse. Del mismo modo, alguien con artritis podría decidir ni ofrecer su mano. Las palmas sudorosas podrían simplemente significar que la persona está pasando calor.

El apretón de manos estándar o igualitario es aquel en el que ambas palmas están en posición vertical y la presión es básicamente la misma en ambos lados (figura 3.1). En un apretón de manos igualitario, las manos se aprietan de manera firme pero sin demasiada fuerza. Ambas partes mantienen contacto visual mientras sacuden las manos no más de tres veces. Este apretón de manos demuestra seguridad, pero no arrogancia. Para comunicar además una actitud amistosa y sincera, es importante sonreir.

En el "apretón de manos del político", una de las dos personas usa las dos manos en lugar de una sola (figura 3.2). Mientras se aprieta con la mano derecha, la izquierda envuelve el apretón. Una alternativa a envolver el apretón es descansar la mano izquierda sobre el antebrazo o el hombro de la otra persona. Este apretón de manos generalmente significa sinceridad e interés genuino hacia la otra persona. Este apretón envolvente no es común cuando dos antiguos y queridos amigos se saludan después de mucho tiempo sin verse. En estos casos, un "abrazo de oso" podría seguir al apretón de manos. No obstante, la mayoría nos sentimos incómodos cuando alguien a quien no conocemos muy bien nos saluda de esa manera. Y cuando se hace así, tendemos a pensar que el saludo no ha sido sincero.

Cuando expresamos sentimientos sinceros durante una crisis, la gente no suele darse un apretón de manos. En su lugar, suelen sostener las manos de la otra persona suavemente en las suyas y emplean expresiones faciales apropiadas para comunicar su empatía (figura 3.3). Las palabras sentimentales suelen acompañarse con un abrazo. De esta manera se demuestra a la persona afligida que uno está ahí para apoyarla y que se compadece su situación.

Figura 3.1. El apretón de manos estándar o igualitario.

Figura 3.2. El apretón de manos del político.

En algunos casos, durante un apretón de manos inicial, la persona puede demostrar sentimientos de superioridad de manera inconsciente. Esto sucede al extender la mano con la palma hacia abajo para que la otra persona tenga que girar la suya hacia arriba de manera sumisa (figura 3.4). Y al revés, alguien que está comunicando de manera inconsciente sentimientos de inferioridad ofrecerá su mano con la palma hacia arriba, en lugar de posicionarla verticalmente con la de su interlocutor (figura 3.5). Otra variación en la que la mano de la persona acaba encima y la otra abajo es durante un cambio a medio apretón. La persona extenderá su mano y, cogiendo la de la otra persona, girará la suya para que la otra quede directamente por debajo. Este es un sencillo saludo no-verbal que dice, "Aquí mando yo" (figura 3.6).

Figura 3.3. Sostenimiento de manos comprensivo.

Figura 3.4. Ofreciendo una mano “superior”.

Figura 3.5. Ofreciendo una mano “inferior”.

Figura 3.6. El apretón de manos “superior-inferior”.

Es importante reconocer diferencias culturales en los apretones de manos. Por ejemplo, los franceses se dan la mano cuando entran o salen de una habitación, mientras que los alemanes tienen costumbre de sacudir la mano una sola vez, en lugar de dos o más veces. Cuando viajas, es una buena idea aprender el apropiado método de saludar para evitar pasos en falso.

Palmas abiertas

Las palmas abiertas indican sinceridad y franqueza (figura 3.7). Los niños pequeños muestran sus palmas cuando se sienten orgullosos de algo que han logrado (esas mismas manos se perderán tras sus espaldas cuando se sientan

culpables o tengan la incertidumbre de algo). Una palma exhibida indica que se espera algo, ya sea dinero, un objeto o una idea.

Figura 3.7. El gesto sincero con palmas abiertas.

Señales manuales

Anteriormente en este capítulo has aprendido cómo hasta durante el sencillo acto de saludar con un apretón de manos se puede inconscientemente revelar mucho acerca de las emociones e intenciones. Lo mismo ocurre al señalar con los dedos y con otras posiciones de las manos. Pero, es cierto, también usamos señales manuales *conscientes* y *deliberadas* para comunicar emociones e ideas. Por ejemplo, en nuestra cultura anglosajona, cruzar los dedos índice y corazón se usa para indicar un deseo de buena suerte. Otro gesto familiar es la señal de "okay", en el que las yemas del índice y el pulgar se tocan para formar un círculo, mientras que los tres dígitos restantes se mantienen libres, ligeramente doblados. Como indica el nombre, este es un gesto positivo que demuestra que todo va bien. La clásica señal con el pulgar alzado es otro gesto positivo usado para indicar que la situación es buena, que la victoria es tuya o que *esperas* que todo saldrá bien.

Al hablar de señales manuales en Estados Unidos, resulta casi apropiado hablar un poco sobre William Ellsworth Hoy, un jardinero (posición de jugador de béisbol) que jugó con cinco equipos profesionales distintos a finales de la década de 1880. Hoy hizo historia como el primer jugador sordo de las ligas mayores, y también se le atribuye la creación de los gestos manuales que se siguen usando en béisbol hoy en día. Al no ser capaz de oír lo que decía el árbitro cuando un jugador del otro equipo estaba al bate, Hoy pidió a su entrenador de tercera base que alzara su brazo izquierdo para señalar cuando era una bola, y el derecho cuando era un strike. Gradualmente, se fueron incorporando otros gestos manuales que pasaron al uso común para acomodar las necesidades especiales de este gran jugador, y resultó que estos gestos les eran útiles también a los demás jugadores de su equipo. En nuestros

días, todos los umpires (árbitros), entrenadores y jugadores usan señales manuales como estrategia de comunicación vital durante los partidos.

Puños, estrujarse las manos y manos apretadas

Imagínate a una persona sentada durante una reunión con las manos ligeramente apretadas, diciendo, "Tengo la mente abierta y sinceramente quiero llegar a un acuerdo". Sin duda, consciente o inconscientemente, su interlocutor percibiría un desfase entre las señales verbales y no-verbales. Mientras que las palmas abiertas indican franqueza y sinceridad, los puños cerrados indican lo opuesto. Este intento engañoso por conseguir lo que uno quiere acabaría mal y provocaría hostilidad y agresión entre las partes.

Cuando alguien está estresado o se siente cauteloso, podrá apretar las manos, con los dedos ligeramente entrelazados (figura 3.8). Las manos apretadas indican que la persona está intentando suprimir emociones fuertes, normalmente la ira.

Un puño cerrado a veces se usa para enfatizar lo que se está diciendo y se puede utilizar durante un discurso motivacional. Algunas personas cierran los puños y los menean por el aire para subrayar una afirmación o expresar fuertes emociones, como cuando se oponen fuertemente. Otras se meten los puños bajo los brazos o en los bolsillos para ocultar lo que sienten (figura 3.9). En *La expresión de las emociones en hombres y animales*, Charles Darwin observó que un puño cerrado significa determinación, cabreo y posiblemente acción hostil. También afirmó que este gesto puede incitar a la otra persona a cerrar también sus puños, y que ello puede escalar hasta un argumento acalorado o una pelea.

Figura 3.8. Manos apretadas, entrelazadas.

Figura 3.9. Brazos cruzados con puños cerrados.

Si una persona se retuerce y se aprieta las manos (figura 3.10) –en otras palabras, se estruja las manos–, es probable que esté sintiendo ansiedad. Este movimiento está relacionado con el puño cerrado. Alguien que está siendo interrogado sobre asuntos serios, o al que se le requiere que explique sus acciones, a menudo empleará este gesto nervioso, a no ser, claro, que tenga razones para sentirse nervioso.

Figura 3.10. Estrujándose las manos.

Si estás interactuando con alguien que se aprieta o estruja las manos, dale algo

para leer o haz algo que le obligue a separarlas. Notarás cómo se suaviza su actitud, y eso te dará la oportunidad de reconducir la situación en tu favor.

Juntar las yemas de los dedos (el campanario)

El gesto de juntar y tocarse las yemas de los dedos como formando un campanario (figura 3.11) a veces se interpreta mal pensando que es algo más que una sencilla muestra de seguridad, que es lo que suele ser. Para los que saben de ello, este gesto se puede definir como que alguien "está en su elemento", como que controla la situación. Cuando este gesto se acompaña con una leve sonrisa –una sonrisita socarrona– sabes que la persona se siente como "el gato que se ha tragado el canario" y no le va a pasar nada (ver el cuadro "Hank se topa con el Rey del Mambo" para leer una interesante anécdota sobre el gesto del campanario).

Figura 3.11. El campanario.

La mayoría de las veces, una persona usa el campanario de manera inconsciente. Sin embargo, también se puede usar conscientemente para comunicar una gran seguridad y autoconfianza. Por ejemplo, a un ejecutivo de negocios se le indicó que debía usar este gesto cuando había expresado su última oferta durante una negociación. Según las instrucciones, el ejecutivo declaró su oferta, y se reclinó en su asiento, sonrió y puso los dedos en campanario. Su cliente tardó bastante en contestar, mirando frecuentemente al ejecutivo, antes de responder "Trato hecho". El gesto funcionó como un encanto.

Hank se topa con el Rey del Mambo

Steve McQueen fue un actor de cine estadounidense a quien llamaban el Rey del Mambo (King of Cool). Apareció en muchas películas de éxito, incluyendo la clásica *The Great Escape* (La gran evasión). Muchos años atrás, nuestro coautor Hank tuvo una muy interesante experiencia mientras viajaba en un avión en la sección de primera clase y se halló sentado al lado de McQueen. Comenzaron a hablar, y Hank expresó su opinión de que el papel de un jugador de póquer que había protagonizado McQueen en *The Cincinatti Kid* (El rey del juego, o El gran desafío) no había sido muy convincente.

El Rey del Mambo se cruzó de brazos y observó a Hank con sus penetrantes ojos azules y preguntó, "¿A qué demonios te refieres?".

Hank le explicó que en una escena importante en la que el personaje de McQueen tenía una mano de cartas ganadora contra su oponente, este usó el gesto del campanario tras hacer su apuesta. Hank siguió diciendo que ningún jugador profesional que se preciase haría tal gesto, a no ser que fuera un bluf. El personaje de McQueen claramente no pretendía un bluf, así que el gesto fue un error no-verbal del actor.

McQueen se descruzó de brazos rápidamente y chasqueó los dedos, como si se le acabara de encender una bombilla. Le dijo a Hank que otros le habían comentado lo mismo sobre su actuación, pero que no podían explicarle por qué, más que decir que "lo intuían".

Entonces, McQueen le estrechó la mano a Hank agradeciéndole la información. El resto de ese vuelo procedió sin confrontación y fue un placer, uno que Hank siempre recuerda con cariño.

Señalando con los dedos

Señalar con el dedo es un gesto común que se usa para "machacar" o enfatizar algo seriamente. No obstante, una vez que intentes conscientemente evitar este gesto, te sorprenderá lo bien que sigues siendo capaz de comunicar tus pensamientos e ideas. Pero ¿por qué evitarlo? La respuesta es sencilla: porque es un gesto que provoca una reacción defensiva. Acompañado por una voz estridente, señalar con el dedo puede provocar un serio incidente. De hecho, señalar con el dedo es bastante común durante las discusiones acaloradas y los argumentos estridentes. Sin embargo, si el tono de voz indica autocontrol y moderación, señalar con el dedo no suele provocar actitudes defensivas.

Los políticos y los religiosos que señalan con el dedo de manera condenatoria generalmente no provocan actitudes defensivas en su audiencia, simplemente porque nadie del grupo piensa que el gesto está específicamente dirigido a él. No obstante, en situaciones cara-a-cara, no hay duda de que el individuo a quien va dirigido el gesto lo tomará como un problema.

Tocamiento

Tocar algo o a alguien es una señal de orgullo, de propiedad o de derechos percibidos. También es un gesto de interés, preocupación, cariño, comprensión, empatía, confianza o tranquilidad. Muchos aspectos intensos de una relación

amorosa se basan fundamentalmente en el tocamiento. Para determinar las intenciones que motivan el tocamiento de alguien, como sucede con la mayoría de mensajes que tienen que ver con el lenguaje corporal, debemos percibir el panorama completo para comprender lo que significa un tocamiento.

LOS BRAZOS Y LOS HOMBROS

Nuestros brazos son muy expresivos. Pueden comunicar una inmensa cantidad de información de manera muy efectiva. Es bastante fácil percibir lo cómoda que está una persona en una situación dada teniendo en cuenta el alcance de los movimientos de sus brazos. Cuanto menos cómoda, más cortos son los movimientos. Del mismo modo, movimientos expansivos de los brazos indican que la persona está completamente comprometida con lo que está diciendo.

Cruzar los brazos sobre el pecho, un gesto universal, es una señal de estar a la defensiva (figura 3.12). Las mujeres tienden a cruzarse de brazos en una posición más baja en su torso que los hombres, como se ve en la figura 3.13. Los brazos cruzados suelen acompañarse con puños cerrados para reforzar la señal defensiva (figura 3.9).

Figura 3.12. Hombre con brazos cruzados.

Figura 3.13. Mujer cruzada de brazos.

Figura 3.14. Relejado, hombros erguidos.

Figura 3.15. Hombros decaídos.

Los hombros tienen más limitaciones en sus movimientos que los brazos, pero aun así se puede obtener información de ellos si prestas atención. Cuando los hombros están tranquilos y erguidos, y no tensos, indican que el individuo está relajado y seguro de sí mismo (figura 3.14). Al contrario, cuando los hombros están inclinados hacia delante, posiblemente con la cabeza agachada, esto sugiere que la persona está derrotada, infeliz, o quizás simplemente fatigada (figura 3.15). El clásico encogimiento de hombros (alzando y bajándolos) significa, "Yo qué sé" (figura 3.16): A veces esto se ve acompañado por cejas alzadas.

Figura 3.16. Hombros encogidos.

¡A la calle!

Ningún fan del béisbol se sorprendería de ver a un árbitro cruzarse de brazos sobre el pecho cuando un jugador o un entrenador se queja de una decisión suya. A no ser que el árbitro llevara puesto un protector pectoral, en cuyo caso pondría las manos sobre las caderas y apuntaría con el mentón a los que le disputan la decisión. Además, cuando un árbitro piensa que ya ha escuchado bastante, indicará con el dedo al banquillo, como una señal no-verbal que significa "¡A la calle!", o, simplemente, les dará la espalda y se alejará.

EL ANDAR

Se puede aprender mucho observando las piernas y los pies de un individuo. De hecho, el lenguaje de las piernas es más fiable que el de cualquier otra parte del cuerpo porque las personas normalmente no piensan lo que están haciendo con las piernas cuando están intentando ocultar cómo se sienten. En el próximo capítulo aprenderás cómo las posiciones sentadas y de pie son capaces de comunicar nuestros pensamientos y emociones claramente. El resto de este capítulo lo dedicaremos a una de las cosas más importantes (y reveladoras) que podemos hacer con nuestras piernas: caminar.

Nuestra manera de andar es tan única como nuestras huellas digitales. Debido a nuestro peculiar andar particular, somos reconocibles a distancia para las personas que nos son familiares. Pero nuestra manera de andar puede cambiar dependiendo de cómo nos sintamos en ese momento, y también puede cambiar con la edad.

Generalmente, las personas que caminan rápido y mueven los brazos libremente tienden a tener un marcado propósito y persiguen algo, mientras que la gente que habitualmente camina con las manos en los bolsillos, sin importar las condiciones atmosféricas, tienden a ser críticos y reservados. Alguien que se siente deprimido podrá también caminar con las manos en los bolsillos, pero en este caso también suele arrastrar los pies y agachar la cabeza. Esta persona tenderá a no levantar la cabeza para confirmar su destino (figura 3.17). La persona que camina rápido con ambas manos sobre las caderas normalmente tiene prisa y quiere llegar a su meta lo antes posible (figura 3.18).

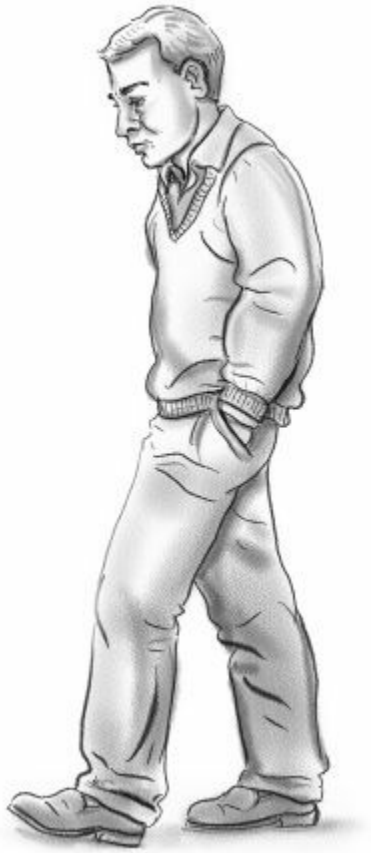

Figura 3.17. El caminante deprimido.

Figura 3.18. El caminante con propósito.

Alguien que está en proceso de tomar una importante decisión mantiene un paso lento y podrá juntar las manos a su espalda, parándose ocasionalmente a pensar

(figura 3.19). El individuo que se siente satisfecho y, quizás, algo arrogante, es capaz de mantener la cabeza alta y exagerar el movimiento de los brazos, pavoneando. Su andar pretende causar impresión (figura 3.20).

"Marcar el ritmo" es una expresión aplicable a los líderes cuyos subordinados deben caminar rápido para mantenerse a la par. Mantenerse a la par es una señal no-verbal de lealtad, dedicación y compromiso con las metas y los objetivos del líder.

Figura 3.19. El caminante preocupado.

Figura 3.20. El caminante que pavonea.

CONCLUSIÓN

Como hemos aprendido en este capítulo, el cuerpo de una persona tiene mucho que decir si prestas atención. Ahora que conoces algo del vocabulario necesario para entender el lenguaje corporal, puedes comenzar a organizar estas "palabras" en oraciones y párrafos completos. En el próximo capítulo comentaremos una gama de actitudes y los *clusters* de gestos que tienden a demostrarlas.

CAPÍTULO IV

¿POR QUÉ ESA ACTITUD?

> ¡Oh, lo que los hombres se atreven a hacer! ¡Lo que los hombres son capaces de hacer! ¡Lo que los hombres hacen todos los días, sin saber lo que hacen!
>
> William Shakespeare, *Mucho ruido y pocas nueces*

Para evaluar las intenciones de una persona es importante percatarse de la actitud general que demuestra a través de sus palabras y *clusters* de gestos. También es útil percatarse de los consiguientes cambios en su estado mental, ya sean positivos o negativos. Por ejemplo, observar que la actitud abierta de una persona se torna de repente reservada y enojada te puede alertar de la necesidad de cambiar de táctica.

En este capítulo comentaremos una variedad de actitudes –tanto las que se complementan como las que se oponen entre sí–. Dado que muchos gestos se mantienen cuando la persona pasa de un estado mental a otro, comprobarás que algunos estados mentales también se mencionan en casos de estados mentales similares u opuestos. Este capítulo comienza con la actitud más benigna y más fácilmente reconocible de todas, la franqueza.

LA FRANQUEZA

Charles Darwin comentó que cuando los animales comunican su sumisión, que es una forma de expresar franqueza, se tumban de espaldas en el suelo ante sus enemigos y exponen la parte blanda de su cuerpo y garganta. Del mismo modo, los humanos suelen demostrar franqueza poniendo las manos a la altura de la cintura y las palmas abiertas hacia arriba (figura 4.1). En cierto sentido, las manos abiertas exponen la "parte blanda" de la persona y –junto con la correspondiente expresión facial– comunican un mensaje de honestidad y sinceridad. A veces, expresiones como "No tengo nada que ocultar" acompañan este gesto.

Darwin observó que, a menudo, hasta el animal más hostil se guarda de aprovecharse del que demuestra franqueza. Asimismo, la franqueza en un ser humano alienta una actitud de sinceridad y honradez en los demás.

Figura 4.1. Las manos abiertas de la sinceridad.

LA CAUTELA

Frente a los gestos que comunican franqueza se hallan los que defienden el cuerpo o las emociones ante una amenaza de asalto. Sé consciente de que, a veces, si la franqueza se interpreta o maneja mal, puede provocar cautela. Entre todas las peculiaridades, gestos, posturas y expresiones faciales, la cautela indicada por los brazos cruzados tiende a ser la más fácil de reconocer y la que más suele afectar al comportamiento de los demás.

El gesto de los brazos cruzados (figura 4.2) es muy común durante negociaciones cuando alguien está disgustado con lo que está sucediendo. Es importante reconocer este gesto de cautela inmediatamente, comprender lo que lo motiva e intentar neutralizar esa emoción negativa originaria. A menudo, existen negociaciones en las que falla una oferta, una demanda o una petición sencillamente porque alguien se muestra defensivo o cauteloso y no se le ofrece la más mínima comprensión o tolerancia. Cuando ocurre este cambio de actitud, se hace mucho más difícil obtener una concesión, llegar a un acuerdo o cerrar un trato. Conducir una negociación exitosa es algo parecido a viajar por un río revuelto. Uno debe estar atento a los rápidos y reaccionar adecuadamente; de lo contrario, la barca se volcará.

Figura 4.2. La posición mantenida de brazos cruzados.

Otra señal de cautela o desinterés es sentarse con una pierna apoyada sobre el brazo de una silla (figura 4.3). Aunque a bote pronto esto pueda parecer una posición relajada, generalmente la persona que manifiesta este comportamiento no-verbal está demostrando hostilidad o falta de interés por las necesidades de otra persona. Del mismo modo, algunas azafatas han manifestado que los viajeros que cuelgan la pierna sobre el brazo de su asiento suelen ser exigentes y difíciles de contentar. Los vendedores opinan que los clientes que se sientan de manera similar durante una reunión suelen ser duros de complacer. Este comportamiento puede indicar un aviso no-verbal de territorialidad y de posicionamiento de poder en la transacción.

Figura 4.3. La posición indiferente con la pierna sobre el brazo de la silla.

Otro gesto común que puede indicar cautela es cruzarse de piernas (figura 4.4). Durante la etapa de negociación, mientras se presentan y comentan los asuntos principales, las piernas suelen permanecer en estado normal. Que dos o más personas se crucen de piernas suele indicar el comienzo de un enfrentamiento. Durante periodos en los que los negociadores alcanzan acuerdos, las piernas no se cruzan. Esto se debe a que los participantes están inclinados hacia delante, no solo para acortar la distancia entre sí, sino también para estrechar su posición relativa en los asuntos.

Figura 4.4. La posición defensiva de piernas cruzadas.

LA EVALUACIÓN

Entre los gestos que más se malinterpretan se encuentran los de evaluación. Estos gestos indican ensimismamiento. Como es sabido, gran parte de nuestra efectividad en los negocios o en nuestra vida social depende de la comunicación, del conocimiento y de nuestra capacidad para evaluar los consejos que recibimos. Todo esto es vital para comprender cómo se reciben nuestros mensajes.

Existen gestos específicos que comunican que una persona está evaluando lo que se ha dicho, pero estos gestos pueden ser difíciles de detectar si no se es consciente de lo que está sucediendo. Por ejemplo, una profesora joven está explicando un tema y observa que uno de los estudiantes se fija en ella; no está parpadeando, tiene el cuerpo tieso y los pies firmemente plantados sobre el suelo. Casi no mueve el cuerpo. Ella asume que el estudiante está prestando atención a cada una de sus palabras. ¿Acierta? Si has dicho que sí, te has equivocado. Este estudiante es un ejemplo clásico de alguien que está *intentando dar la sensación* de estar prestando atención. El estudiante que de verdad está prestando atención está sentado hacia el borde de su silla, con el cuerpo inclinado hacia delante, con la cabeza ligeramente ladeada, quizás apoyada sobre una mano (figura 4.5). La cabeza ladeada suele indicar que alguien está escuchando atentamente y evaluando lo que se está diciendo. Como escribió C. H. Woolbert en *La audiencia*: "Cuando un estudiante en un aula está realmente absorto en el problema que lleva entre manos, es probable que relaje los hombros, además de los pies, que se revuelva el pelo y haga varias otras cosas no convencionales. Cuando se rompe el hechizo, se incorpora en el asiento, se arregla la ropa y se convierte en alguien socialmente apropiado".

La conocida escultura *El pensador* de Auguste Rodin es un ejemplo clásico de

alguien que está ensimismado y busca la solución a un problema. Esta pose, o alguna variación de ella, suele emplearse en la vida real e indica que una persona está evaluando algo que encuentra difícil o desconcertante.

¿Puedo coger su chaqueta?

En reuniones de negocios formales, la gente no suele quitarse las chaquetas cuando se prepara para sentarse a una gran mesa de conferencia, pero el hecho de dejarse la chaqueta desabrochada o no puede comunicar de manera no-verbal su franqueza o su actitud defensiva. Cuando la persona se siente inclinada a la amistad, relajada y cómoda, tiende a desabrocharse la chaqueta. Si la lleva desabrochada y alguien dice algo que le disgusta, podrá abrochársela de nuevo y cruzarse de brazos. Los que llevan la chaqueta desabrochada tienden a involucrarse más en la discusión y normalmente se inclinan hacia delante con los brazos y los codos sobre la mesa. Los que permanecen con la chaqueta abrochada y mantienen una posición más rígida y vertical, a veces con los brazos cuzados, tienden a participar menos.

Cuando los asistentes a una reunión comienzan a hablar de asuntos que son comunes a todos los presentes y parece que han alcanzado un posible acuerdo en principio, comienzan a despojarse de las chaquetas. Esta es una señal de que la negociación está tomando una dirección positiva. Al contrario, si la gente sigue con la chaqueta puesta, probablemente la reunión va en dirección negativa.

Figura 4.5. El gesto de evaluación.

Una persona puede demostrar un *cluster* de gestos de evaluación crítica cuando se lleva la mano a la mejilla, apoya el mentón en el pulgar y extiende el índice sobre el lado de la cara, con los demás dedos en abanico por debajo, hacia la boca (figura 4.6). Esta persona no solo está evaluando lo que se dice, también está analizando las ideas que se le presentan.

Otro gesto de evaluación crítica es tocarse la barbilla o, en el caso de los hombres con barba, acariciársela (figura 4.7). Este gesto de "déjame que lo piense" suele aparecer cuando una persona se halla en situación de tomar una decisión. Una expresión facial común asociada con este gesto es entrecerrar los ojos ligeramente, como si la persona en cuestión estuviese intentando ver otra posibilidad más favorable a su problema o duda.

Otra importante indicación de que alguien está evaluando algo de lo que se ha dicho es que se levante y comience a pasear por la habitación en la que se halla. Muchas personas usan esta actividad porque piensan mejor de pie. Suele ser un gesto positivo, así que si notas que alguien se levanta y comienza a pensar paseando, guarda silencio y espera a que diga algo. No le interrumpas, ya que podrías evitar que el individuo tome una decisión, o haga una oferta. Este es un ejemplo clásico de cómo algunos negociadores actúan en contra de sus propias necesidades al no saber permanecer callados.

Figura 4.6. El gesto de evaluación crítica.

Los vendedores suelen ser buenos a la hora de leer al "paseante" (figura 4.8). Un buen agente comercial aprende enseguida a tener paciencia mientras un cliente potencial se pone a pasear, porque sabe que es una señal de que está a punto de tomar una decisión.

Figura 4.7. El gesto de acariciarse la barbilla.

Cuando una persona se pellizca el puente de la nariz, suele estar comunicando que está preocupada y absorta pensando en una decisión que debe tomar. Una variación de este gesto es cuando alguien que está experimentando un gran conflicto interno baja la cabeza y se pellizca la nariz (figura 4.9). Es casi como si estuviera considerando si todo esto fuera real o quizás una pesadilla. En la mayoría de los casos, la persona también cierra los ojos. Este gesto podría indicar serias dudas internas. Por ejemplo, un abogado observó que un juez en particular usaba este gesto cuando no tenía claro si el acusado era culpable o inocente. De hecho, si el juez hubiera creído firmemente en la culpabilidad del reo, este gesto no se habría dado en su lenguaje corporal.

Figura 4.8. El paseante.

Otro gesto común de evaluación es bajarse las gafas sobre la nariz y mirar por encima de la montura a la persona que está hablando (figura 4.10). El que percibe este gesto podría sentir que está siendo cuidadosamente evaluado. Si resulta que este es uno de los gestos que tú mismo utilizas, ten en cuenta que puede tener un efecto negativo sobre los demás. Fíjate si es así, y elimínalo en ese caso.

Figura 4.11. “Comprando” tiempo para pensar.

Otro gesto que utilizan las personas que llevan gafas es la pausa de procrastinación, que les permite más tiempo para pensar. Esto sucede cuando la persona se quita las gafas y, lenta y deliberadamente, se limpia las lentes. El gesto de pausa se puede hacer en silencio o mientras esa persona sigue hablando tranquilamente. Hay personas que han hecho de este gesto un verdadero arte y suelen usarlo durante periodos de confrontación para calmar el ambiente o quizás “comprar tiempo” y retrasar sus decisiones. Una acción similar es quitarse las gafas e insertar el extremo de la patilla en la boca o cerca de los labios (figura 4.11). Esto indica que la persona está tomándose tiempo para pensar y evaluar lo que se está diciendo.

Figura 4.9. Pellizcarse el puente de la nariz.

Figura 4.10. Mirando por encima de la montura.

DESCONFIANZA, INCERTIDUMBRE, HERMETISMO Y DUDA

Todos los gestos que comunican desconfianza, incertidumbre, hermetismo y duda tienen un mensaje negativo en común. La diferencia radica en la importancia de la información y el impacto que tendrá sobre tus metas y objetivos. Por ejemplo, un niño en la escuela primaria que está ocultando algo a su maestro difiere en gran medida de un oficial electo que oculta información importante que podría evitar una guerra.

Los gestos que indican que una persona está siendo sigilosa o no del todo

honesta a veces son considerados gestos "de mano izquierda", porque a menudo se lleva la mano izquierda a la cara. Por ejemplo, durante una reunión de negocios, un colega nuestro se mostraba muy reticente a verbalizar sus opiniones negativas sobre un asunto concreto. No estaba manifestando sus pensamientos y opiniones libremente, lo que nos condujo a preguntarnos qué tendría en mente. Cada vez que nos acercábamos a esas áreas que eran sensibles para él, se llevaba la mano izquierda a la boca. Comprendiendo este gesto, convertimos nuestros comentarios en preguntas que pudieran ayudarle a revelar las fuertes emociones que sentía. Al responder a estas preguntas, reveló la vehemencia que sentía hacia nuestras propuestas. De no ser conscientes del significado de los mensajes silenciosos que su gesto estaba comunicando, quizás habríamos tomado una decisión muy desaconsejable y costosa a largo plazo. Durante las reuniones de negocios, normalmente habrá personas que no estén de acuerdo con las propuestas y decisiones y que, desafortunadamente, no expresen sus pensamientos y sentimientos ante el resto del grupo. Y lo que es peor, a veces sencillamente sugieren lo que piensan que el grupo quiere oír, en lugar de expresar lo que realmente consideran que podría ser la mejor solución. Este tipo de comportamiento funciona de manera negativa de dos modos. En primer lugar, la gente involucrada no contribuye con lo que considera realmente importante, y en segundo lugar se marcha de la reunión sintiéndose frustrada y enfadada consigo misma por no haber expresado sus verdaderas ideas.

Otra señal de que alguien está siendo sigiloso o insincero es cuando evita el contacto visual. Cuando intentas establecer contacto visual con una persona que no está siendo completamente franca, esta tiende a apartar la vista. Muchos agentes de policía se fijan en este gesto cuando interrogan a alguien. En un caso en concreto, un agente de policía estaba interrogando a un actor muy conocido que se había visto involucrado en un accidente de tráfico. El agente afirmó que cuando el actor respondía a sus preguntas honesta y completamente, lo miraba a los ojos, pero cuando el actor estaba falsificando u ocultando información, apartaba la vista a mitad de cada frase. El agente sabía que para presionarlo con el fin de que diera más información y revelara la verdad, debería hacerle repetir todo lo que había dicho mientras apartaba la vista.

No obstante, hay que tener en cuenta que muchas personas hacen un esfuerzo consciente de mantener el contacto visual cuando mienten porque comprenden que la falta de contacto visual las puede delatar. De hecho, algunas tienden a sobrecompensar con demasiado contacto visual. Si sospechas que alguien te está mintiendo, observa cualquier anormalidad en los niveles de contacto visual, porque demasiado contacto visual puede indicar tanta falsedad como demasiado poco contacto.

Cierta parte de lo que decimos a otras personas podría ser recibido con desconfianza, sospechas, incertidumbre y/o rechazo. El *cluster* de gestos más evidente cuando las personas albergan estos sentimientos es que se cruzan de brazos y/o piernas, se apartan ligeramente o se giran de lado, exponiendo el

hombro en lugar del cuerpo entero, lo que acompañan con una mirada de soslayo (figura 4.12). (La mirada de soslayo, o de reojo, se puede dar sentado o de pie). Si el individuo lleva gafas, podrá agachar la cabeza ligeramente para mirarte por encima de la montura.

Figura 4.12. La mirada de soslayo.

Como la expresión "darle a alguien un trato frío" indica, ladear el cuerpo y mirar a alguien de soslayo normalmente representan un rechazo de lo que se está diciendo. Es común que estos gestos se acompañen con alguna pregunta enojada, como "¿De qué demonios me estás hablando?".

Figura 4.13. Tocarse la nariz en actitud dudosa.

El gesto de tocarse la nariz, una clásica expresión de duda, a veces acompaña ese "trato frío", aunque puede usarse independientemente (figura 4.13). En general, una persona se tocará la nariz cuando no esté segura de si debe decirte algo, o cuando tiene alguna duda sobre algo que le acabas de contar. (Ten en cuenta, no obstante, que este gesto también puede indicar desconfianza, incertidumbre o una actitud defensiva).

Hace muchos años, el profesor Ray L. Birdwhistell –un eminente antropólogo y experto en el modo en el que las personas se comunican mediante movimientos corporales– pidió a uno de sus estudiantes su opinión sobre uno de sus libros. El joven afirmó que le había gustado mucho el libro, pero mientras lo decía se frotaba ligeramente la nariz.

El profesor Birdwhistell sonrió y exclamó: "¡La verdad es que no te ha gustado nada!". Sin comprender cómo había llegado a delatarse, el estudiante confesó que solo había leído unas pocas páginas y "las había encontrado todas muy aburridas". Y es que ¡se había frotado la nariz delante de un hombre que entendía ese lenguaje!

Durante un programa de entrevistas de televisión, le preguntaron a un conocido comentarista de las noticias "¿Qué pensarán los historiadores sobre la juventud de hoy y sus ideales?". El comentarista, que seguramente acostumbraba a mantener las manos alejadas de la cara, en ese momento se olvidó y se llevó el índice de la mano derecha al lado de la nariz, diciendo: "¡Pienso que los historiadores verán a los jóvenes de hoy como los más grandes patriotas que este país jamás haya tenido!".

Estas son las cuatro dudas que el comentarista podría haber albergado: 1) Si responder o no a la pregunta; 2) si de verdad se creía lo que estaba a punto de decir; 3) cómo comunicar exactamente sus creencias, y 4) cómo podría afectar su respuesta a su imagen en la empresa o con los telespectadores. Al evaluar todos sus gestos observados anteriormente y la congruencia con estos al responder, nosotros llegamos a la conclusión de que se trataba de la cuarta duda –cómo la audiencia recibiría su respuesta.

Además del gesto de tocarse la nariz, otros dos gestos relacionados que también indican duda son el de frotarse el interior o exterior de la oreja con el índice y el de frotarse un ojo (figuras 4.14 y 4.15). Ambos gestos son muy comunes y se pueden apreciar en cualquier conversación.

En una ocasión, un participante en un seminario mencionó que solía basar todas sus ofertas o contraofertas "en la nariz" de la persona con quien estaba negociando. Además, explicó que el gesto principal que conocía era el de tocarse las zonas de la nariz, la oreja o los ojos. Siempre le parecía que estos gestos significaban lo cerca o lejos que estaba de llegar a un posible acuerdo. Observó que al comienzo de una negociación, cuando ambas partes se están posicionando, se producía una cierta cantidad de tocamientos de narices. Luego, mientras la negociación se desarrollaba por circunstancias más favorables, estos gestos comenzaban a desaparecer. De hecho, cuando se intuía la posibilidad de llegar a un acuerdo, había muy pocos gestos de tocamiento de nariz, orejas u ojos. Por su parte, la gente sentada

alrededor de la mesa de negociación mantenía los brazos liberados y oritentados hacia el centro de la mesa. Se habían "reducido las distancias" entre las partes.

Figura 4.14. Frotarse la cara en actitud dudosa.

Figura 4.15. Frotarse el ojo en actitud dudosa.

¿Te pica la nariz, o dudas de lo que te digo?

Es importante tener cuidado a la hora de tomar cualquier gesto individual como algo absoluto. A veces, la persona se frotará la nariz simplemente porque le pica. Afortunadamente, existe una notable diferencia entre frotarse la nariz porque te pica y comunicar una actitud negativa de manera no-verbal. La persona que se rasca la nariz

lo hará de manera contundente, mientras que la persona que duda o quizás está mintiendo se la tocará con mayor suavidad. Adicionalmente, la persona que tiene dudas o está mintiendo podrá realizar otros gestos, como cruzarse de brazos y girarse de lado hacia ti. También podrá empezar a parpadear rápido.

PREPARACIÓN

Algunas personas compararían la preparación, la disposición positiva, con la agresión. Aquí, no obstante, usamos la palabra con relación a una persona de acción que, debido a su gran motivación, normalmente tiene poco tiempo que perder en comportamientos hostiles. Este tipo de personas podría ser lo que el doctor Abraham Maslow –a veces considerado el padre de la psicología humanista– describía como gente "autoactualizante". (La auto-actualización es la realización del completo potencial de una persona). Los siguientes gestos, algunos o todos, podrían definir perfectamente a este tipo de persona.

Uno de los gestos clásicos de la persona preparada es descansar las manos sobre las caderas (figura 4.16). Una persona preparada que está lista para hacerse cargo de cualquier tarea tiende a posar de esta manera. (Y aunque este gesto lo usan tanto mujeres como hombres, las mujeres tienden a dejar descansar solo una mano sobre la cadera). Este gesto es común en atletas mientras esperan para participar en un evento, así como en una reunión de negocios, cuando alguien está anunciando un mensaje con mucha seriedad (esta persona puede seguir cruzando los brazos mientras aguarda respuestas potencialmente negativas de los presentes). El gesto de manos en las caderas también se observa en un niño que se empeña en hacer algo, con o sin el permiso de sus padres. En los hombres, este gesto a veces se acompaña de un tirón de cintura para alzarse los pantalones.

Figura 4.16. Indicando estar preparado de pie.

Una persona tozuda que muestra el gesto de manos-sobre-las-caderas podría estar de pie con las piernas separadas más de lo normal. Este *cluster* de gestos enfatiza su determinación y compromiso con lo que está diciendo, haciendo o se propone lograr. La posición de preparación de una persona que está sentada en lugar de estar de pie suele ser similar. Si nos fijamos en la figura 4.17, observamos las siguientes coincidencias: 1) inclinación hacia delante; 2) codo doblado y una mano descansando sobre una pierna, y 3) piernas separadas, como si la persona estuviera lista para saltar y entrar en acción.

Una persona que demuestra estos gestos de preparación también está interesada en lo que se está diciendo o haciendo –no necesariamente porque quiera involucrarse, sino porque le intriga lo que la otra persona está diciendo–. Aquí es quizás donde se originó la expresión "estaba sentado al borde de su silla".

Figura 4.17. Indicando estar preparado mientas se halla sentado.

En una reunión de negocios, alguien que se mueve hacia el borde de su silla está normalmente preparándose para comprometerse, cooperar, comprar, aceptar o hacer una oferta; dicho en otras palabras, significa que está dispuesto a entrar en acción. Los vendedores aprecian este gesto. Es su señal de "objetivo logrado". Sin embargo, si aparecen gestos negativos, esta posición también puede señalar una actitud de "hemos terminado", e indicar que la persona se está preparando para levantarse y cerrar la negociación o concluir la reunión.

Hemos terminado... o sigamos hablando

Una clara indicación de que alguien desea terminar una conversación o una reunión es cuando gira su cuerpo hacia la puerta u otro punto de salida. Esto es así ya sea en una reunión de negocios, o en un simple intercambio informal con amigos, familiares o desconocidos. Este gesto te está diciendo claramente que a la otra persona le gustaría terminar la discusión y marcharse. Si el individuo está sentado, probablemente también notarás que se encuentra incómodo y que no para de moverse –como si tuviera "hormigas en los pantalones"–. Esta persona está ansiosa por irse.

Si te encuentras con alguien que hace estos gestos, tienes dos opciones. En el caso de querer prolongar la conversación, hazle una pregunta personal. Por el contrario, si también estás dispuesto a terminar la conversación, di algo como "Creo que ya está todo dicho. Volvamos al trabajo". Y observa entonces con qué rapidez la otra persona se muestra de acuerdo, se pone de pie y se marcha. De todos los gestos que la gente usa, estos son los menos apreciados. Ser consciente de estos gestos te ahorrará tener que hablar "ante una pantalla en blanco".

Normalmente, durante la última media hora de una visita social la gente comienza a posicionar sus cuerpos para "buscar la salida". Un anfitrión atento y consciente

notará estos gestos y finalizará la visita diciendo algo como "Qué bien que hayáis estado aquí esta noche...".

Otra posibilidad es que, cuando alguien desea discutir un asunto importante contigo y vacila mientras tú estás hablando de otros temas, en lugar de posicionar su cuerpo hacia la salida, se te acerque como si estuviera intentando susurrarte en el oído. Si notas esta reacción, se lo puedes poner fácil diciendo algo como "¿Tienes algo que contarme?". Si has acertado, verás el alivio en su cara mientras te cuenta lo que tenía en mente.

AGRESIVIDAD

A veces, cuando alguien se sienta agresivo contra ti, reducirá la distancia entre vosotros, como si quisiera hablar de manera confidencial. Normalmente, cuando alguien usa este gesto sutil, la distancia habitual de algo más de medio metro se reduce a unos treinta centímetros, y la otra persona baja la voz hasta casi un susurro para que los demás no puedan oír lo que te está diciendo. El mensaje que te envía de querer acercarse y confiar en ti es un simple pretexto. Antes de creer en esta persona, hazle algunas preguntas para determinar sus verdaderas intenciones.

Una postura más agresiva es la postura del desafío. En este *cluster* de gestos, la persona se pone de pie de repente, separa las manos sobre la mesa y expresa sus sentimientos verbalmente (figura 4.18).

Figura 4.18. El gesto de desafío.

En la mayoría de los casos, estos sentimientos son hostiles, defensivos y disruptivos. Este es un gesto que expresa: "¡Escucha lo que te digo, maldita sea!", y puede llegar a tener consecuencias serias. En esas situaciones hay que ser frío, permanecer tranquilo y sereno para poder calmar el ambiente. Si alguien se comporta de esta manera, recomendamos evitar echar más leña a su fuego emocional, que lamentablemente no es lo que algunas personas suelen hacer.

Ante un gesto de agresividad, es una buena idea usar el silencio efectivo y no reaccionar de manera emocional. Por ejemplo, nuestros coautores Hank y Jerry vivieron una situación de este tipo durante una reunión con un editor que se volvió antagónico al conocer sus términos y condiciones. Respirando hondo, intercambiaron una mirada. Sin decir una palabra, comenzaron a meter sus papeles en los maletines como si estuviesen preparándose para salir del despacho. Ninguno de los dos miró al editor mientras este volvió a sentarse en su sillón.

Cuando Hank y Jerry comenzaron a ponerse en pie, el editor dijo: "¿Adónde vais? Solo era una broma… ¡negociemos!". En efecto, Hank y Jerry habían usado el silencio para evitar el estallido, y el editor podría haberlo empleado estratégicamente. La negociación sobre los términos y las condiciones continuó sin más tropiezos.

TIMIDEZ

En situaciones de grupo, la persona que tiene las cosas más importantes que decir suele ser la que menos habla. Si estás realizando una reunión de negocios, sé consciente del "síndrome de la timidez", que se materializa cuando una persona ha estado escuchando durante largos periodos de tiempo sin decir mucho, pero –a través de sus gestos y expresiones faciales– demuestra que tiene muchas ideas que compartir sobre el tema que se está discutiendo. Es un sabio principio de gestión efectiva intentar que este individuo se implique mediante la realización de algunas preguntas, como: "Has estado escuchando atentamente cuanto se ha dicho sin hacer comentarios. ¿Qué opinas?". Este tipo de actuaciones suele revelar algunos pensamientos interesantes que se habrían ignorado si no se hubiese sido lo suficientemente inteligente y hábil como para ofrecer un estímulo positivo.

TRANQUILIDAD

Cada uno es su propio peor crítico, y por eso necesitamos a veces algo que nos tranquilice. Ya que no podemos salir a la calle con una mantita de seguridad, como el Linus de la tira de prensa *Peanuts*, tendemos a desarrollar nuestros propios gestos tranquilizantes, de los que normalmente no somos conscientes. Los gestos que usan los adultos para serenarse suelen ser distintos de los que usan los niños o los adolescentes. Por ejemplo, un niño pequeño podrá chuparse el pulgar, un trozo de tela o una prenda que lleve puesta; mientras que un adolescente quizás se muerda las uñas, o incluso le dé por empezar a fumar.

Un gesto tranquilizante común entre adultos es frotarse los pulgares con los demás dedos de las manos entrelazados. Una variación de este gesto es rascarse las uñas o pellizcarse la piel del dorso de la mano. Otros gestos tranquilizantes incluyen meterse un bolígrafo o un lápiz en la boca y quizás mordisquearlo (un sujetapapeles o un trozo de papel también sirven para este propósito). Se ha observado que una persona que se siente insegura en una reunión tocará el respaldo de la silla antes de

sentarse en ella.

Otro gesto tranquilizante es llevarse la mano al cuello o manosear un collar. Normalmente, alguien hará este gesto cuando oiga algo que le incomode.

COOPERACIÓN

El emperador romano Marco Aurelio dijo: "Nacemos para cooperar, como los pies, las manos, los párpados y los maxilares superior e inferior". Y, de hecho, esto es cierto. Si las partes del cuerpo humano no cooperasen entre sí, todos tendríamos serios problemas. Del mismo modo, si queremos alcanzar ciertas metas, necesitamos alentar la cooperación. Si estás intentando obtener asistencia o formar un grupo cooperativo, es extremadamente importante saber reconocer los gestos de cooperación.

Sin duda ha habido momentos en los que has intuido que alguien estaba cooperando completamente y de repente su actitud ha cambiado. Llama mucho la atención cuando la habitual actitud familiar de alguien contigo se vuelve de pronto formal, y su sonrisa amistosa y relajada se transforma en un ceño fruncido. A esa persona ya no le interesa cooperar. Por eso es tan importante ser consciente de las actitudes de los demás miembros de un equipo, y actuar de manera que los mantengas involucrados y te sigan apoyando.

En una ocasión, los coautores Hank y Jerry formaron parte de un equipo de negociación que estudiaba un producto de gran valor científico. Los temas pertinentes incluían derechos de patente, posiciones de equidad, derechos de autor, gastos de investigación y desarrollo, e incentivos tanto para su cliente como para la empresa que iba a fabricar y comercializar ese producto. Al comenzar la discusión, un miembro del lado opuesto asumió la posición del velocista, sentándose inclinado hacia delante en su asiento, con solo las puntas de los zapatos tocando el suelo –como un corredor que aguardase el pistoletazo de salida– (figura 4.19). El hecho de leer su lenguaje corporal resultó muy importante, pues esta persona era el miembro técnico del otro equipo, y por lo tanto era fundamental poder contar con sus opiniones y decisiones positivas. Sus primeros gestos indicaron a Hank y Jerry que estaba muy interesado en lo que ellos presentaban, y cuando hizo una serie de preguntas técnicas, los miembros científicos del equipo de Hank y Jerry le respondieron adecuadamente.

Figura 4.19. La posición del velocista.

En la disposición de asientos original, Hank y Jerry habían escogido sillas que estaban muy cerca de este participante clave para poder leerlo bien. Se mostró muy cooperativo una vez que lo habían ayudado a superar sus dudas iniciales y habían respondido adecuadamente a sus preguntas técnicas. Al percatarse y sacar provecho de sus manierismos y gestos cooperativos, lograron llegar a una conclusión exitosa que beneficiaba a ambas partes. Después, los felicitó por lo bien que habían respondido a todas sus preguntas e inquietudes.

FRUSTRACIÓN

Generalmente, los gestos que comunican frustración son los más fáciles de observar. Si te queda alguna duda al respecto, basta con que veas un partido de fútbol en la televisión; encontrarás una gran cantidad de frustración proyectada en el televisor. Por ejemplo, en una jugada, el centrocampista envía la pelota al delantero, que, "torpe", no logra controlarla. Cuando se le escapa el balón, el delantero da una patada al césped, disgustado, y se golpea la cabeza. Si estás viendo un partido de básquet y el base falla un tiro fácil, el jugador dará un salto y se frotará la parte posterior del cuello mientras regresa a su posición con la cabeza agachada.

La mayoría de deportistas que fallan en un intento reaccionan de la misma manera, frotándose la parte posterior del cuello y agachando la cabeza (figura 4.20). Golpear la mesa, partir un lápiz en dos, estampar el pie en el suelo y otros comportamientos similares son equivalentes a patear el césped y darse un golpe en la cabeza. Otra señal de frustración común es el gesto de "sentir un calor insoportable" (figura 4.21), que ocurre cuando alguien se pasa los dedos por el

cuello de la camisa y la estira.

Figura 4.20. Frotándose el cuello en gesto frustración.

Figura 4.21. Tirándose del cuello de la camisa en gesto frustración.

A veces, la frustración no se demuestra a través de gestos. En estos casos, es posible demostrar esta emoción a través de sonidos, tales como un suspiro pesado o una respiración audible. Un colega de Hank y Jerry hubo de empeñarse a fondo para controlar su temperamento. Cuando se acercaba a su "punto de ebullición", comenzaba a respirar con pesadez. Esta era una señal de que debían calmar sus ánimos o se arriesgaban a que perdiera los estribos. En este punto, recuerdo lo que

una vez nos dijo un ranchero de Texas: el primer sonido que emite un toro antes de embestir es el de un resoplido. Esta advertencia debe tomarse muy en serio. Del mismo modo, los psicólogos suelen considerar que las personas tienden a realizar respiraciones cortas y pesadas a través de los orificios nasales cuando están frustradas o enojadas. Al igual que el resoplido de un toro, se trata de una advertencia. Otro sonido inequívoco que se debe tener en cuenta es el chasquido de lengua, el "tch". Pero este "tch" también puede reflejar asombro, disgusto o arrepentimiento, así que usa todas estas indicaciones para determinar lo que puede significar. (Otra advertencia: en Siria, el sonido "tch" significa "no", y se usa mucho en las conversaciones).

Cuando una persona da una patada a un objeto imaginario situado en el suelo, está mostrando otro gesto de frustración. No confundas esto con lo que hace un individuo que está concentrado en algo muy importante mientras camina despacio. Ocasionalmente, este podrá pararse durante unos instantes para "patear el suelo" mientras se plantea lo que lleva entre manos y las decisiones que debe tomar al respecto.

Es posible malinterpretar las indicaciones de frustración del cuerpo, igual que es posible leer otros gestos de manera equívoca. Por esta razón, siempre es prudente obtener información verbal adicional para poder confirmar cualquier análisis sobre el estado mental de otra persona.

ASCO

El gesto más común de frustración es cuando alguien demuestra repugnancia hacia algo. Este gesto indica a las claras aversión y rechazo. Los bebés "hacen ascos" instintivamente por la comida que no les gusta y apartan la cabeza como intentando evitar un olor desagradable. Los adultos mueven la cabeza hacia atrás ligeramente y te miran con recelo.

Apartarse de alguien y darle la espalda también indica asco hacia lo que se ha dicho o hecho. Entre personas sordas, darle la espalda a alguien que desea conversar es un mensaje claro, directo y final.

LA CONFIANZA Y EL AUTOCONTROL

Es probable que una persona segura de sí misma hable sin usar gestos de mano-a-boca o cabeza-a-cabeza. Cuando observes hablar a una persona segura de sí misma, comprobarás que usa las manos principalmente para enfatizar lo que está diciendo, y que no se toca ni la cara ni la cabeza. También podrás ver que cuando está de pie se mantiene recta y con una postura orgullosa, sin encorvarse. Además, será difícil que te encuentres con una persona segura de sí misma moviéndose nerviosamente de lado a lado. Este tipo de individuos se caracteriza asimismo por emplear mucho el contacto visual.

Un gesto de manos común en personas seguras es el del "campanario" que

hemos comentado en el capítulo anterior. Como sabes, el campanario se forma juntando las yemas de los dedos de las manos, como si fuese el de una iglesia (figura 4.22). Estas personas lo pueden usar cuando hablan o cuando escuchan, y pueden hacerlo con las manos altas o bajas. El campanario bajo, una variación más discreta de este gesto, es el que más usan las mujeres (figura 4.23). Otra modalidad, la del campanario sutil, que también indica confianza, es similar a los campanarios alto y bajo, pero en este caso las manos se aprietan más, con una de ellas tapando el puño de la otra (figura 4.24). Este gesto de confianza es bastante común en situaciones de negocios. No obstante, este gesto también lo usan el clero, los abogados, los médicos y especialmente los catedráticos, que parecen estar muy cómodos en esta posición mientras charlan sobre su tema favorito.

Figura 4.22. Usando el “campanario”.

Figura 4.23. Usando el “campanario bajo”.

Algunas personas que usan este gesto inconscientemente levantan el campanario tan alto que parecen estar mirándote a través de sus dedos. Esto suele incomodar a los demás. Por tanto, seguir una conversación con alguien que está haciendo esto requiere autocontrol. Quizás te sea de ayuda recordar que la mayoría de personas que lo hacen no son conscientes de estar haciéndolo. En algunos casos, si el gesto del campanario lo usa alguien que se halla en una posición negociadora débil, es porque tal vez intenta dar la impresión de que su posición es más fuerte de lo que es en realidad. Por lo tanto, la próxima vez que tu posicionamiento no sea tan sólido como te gustaría que fuese, te recomendamos que pongas las manos en campanario, sonrías ligeramente y no digas nada. Espera a ver cómo responden los demás.

Figura 4.24. El campanario sutil.

Otro gesto común de confianza es una postura erguida y con las manos juntas en la espalda (figura 4.25). Este gesto demuestra no solo confianza y seguridad, sino también autoridad, y lo utilizan agentes de policía de todo el mundo. Si has servido en el ejército, es probable que este gesto te recuerde a tu sargento de entrenamiento. Refleja poder absoluto y orgullo.

Figura 4.25. La postura de autoridad.

Existen numerosos gestos y posturas no-verbales que claramente definen e ilustran posiciones superiores y subordinadas en cualquier ámbito de la vida. Por razones obvias, son especialmente prevalentes en la vida militar. En muchos casos, cuando más agresivo se muestra un superior, más amenazado e inseguro se sentirá el subordinado, y así reaccionará.

Los antropólogos podrán decir que es natural que los hombres se muestren más territoriales que las mujeres. Sin embargo, tanto las mujeres como los hombres son capaces de comunicar sus derechos territoriales de manera no-verbal. Por ejemplo, en una reunión de negocios uno de esos gestos que, de manera silenciosa, demuestra la "superioridad" sobre el grupo es poner una pierna o un pie sobre la mesa (figura 4.26).

Figura 4.26. El gesto del "pie sobre la mesa".

Los derechos territoriales también se pueden comunicar colocando o posicionando estratégicamente diversos objetos –libros, folios, ordenadores portátiles o bolsos– en un determinado espacio, impidiendo así que los demás lo puedan ocupar. Si recuerdas haber estudiado en una biblioteca, puedes claramente visualizar cómo tus compañeros repartían sus cuadernos u otras pertenencias sobre la mesa y dejaban algo sobre una silla para evitar que alguien se sentara cerca de ellos. Esto evidencia que se quiere privacidad. El psiquiatra británico Humphrey Osmond demonina a esto "espacio sociofugal". La mayoría de las personas intentan crear este espacio todos los días sin ser conscientes de ello. Se produce, por ejemplo, cuando alguien coloca una chaqueta o un abrigo en el respaldo de una silla para evitar que otro se siente en ella, o cuando al entrar en un ascensor se coloca inmediatamente en un rincón específico, como un boxeador en el cuadrilátero. En

otros casos, el espacio sociofugal se puede crear para evitar que lo ocupen personas indeseables o mantenerlo abierto a alguien más apropiado. Es el caso del hombre que coloca su maletín en el asiento de la ventana en un tren, junto al suyo, hasta que ve acercarse a una mujer atractiva y retira entonces el maletín para brindarle el sitio.

También existe un espacio sociofugal aceptable –una distancia cómoda– cuando se está de pie, cara a cara con alguien. Esta distancia depende de cada cultura, e incluso de la relación entre las dos personas. Por ejemplo, uno puede cómodamente posicionarse mucho más cerca de su esposa o esposo que de un simple conocido. Cuando alguien "invade nuestro espacio", nos sentimos incómodos. Siempre es buena idea tener esto presente y mantener esta distancia cortés para evitar incomodar a los demás.

Sentarse a horcajadas sobre una silla es otro gesto que expresa autoridad y dominio (figura 4.27). Un vendedor nunca se sentaría de esta manera durante una visita a un cliente potencial, salvo que quiera perder toda esperanza de vender algo.

Al elevarte muy por encima de alguien que está sentado, comunicas de manera no-verbal que te sientes superior, y es una expresión de dominio. Esa es la razón por la que los tronos de los reyes y las reinas se hallan elevados. Muchas expresiones comunes connotan esta posición elevada, por ejemplo: "su alteza", "estar sobre un pedestal", "tener en alta estima" o "creerse por encima de los demás". Cuando alguien desea manifestar su dominio o superioridad ante otra persona, se erguirá, si está sentado, o incluso se levantará de la silla. Ten cuidado cuando usas este gesto. Normalmente provoca resentimiento en la otra persona. Si lo que buscas es cooperación, es mejor permanecer a su mismo nivel.

La comunicación no-verbal de equidad y neutralidad se puede ilustrar adecuadamente con la imagen de la estatua de Abraham Lincoln, en Washington, D. C., en la que el expresidente aparece sentado con las piernas lijeramente separadas, sin cruzar, con los brazos apoyados en los reposabrazos y con la chaqueta desabrochada (figura 4.28). Esta es una posición abierta y agradable. Cuando dos personas se sientan cara a cara en la posición tipo Lincoln, ninguna de las dos está enviando señales no-verbales de dominio.

Figura 4.27. De horcajadas en la silla.

Figura 4.28. La posición tipo Lincoln.

LA AUTOSATISFACCIÓN Y LA CELEBRACIÓN

Cuando alguien se siente satisfecho, se suele ver reflejado en el modo como se

reclina en el asiento, con las manos juntas detrás de la cabeza y las piernas separadas en la posición del número cuatro (figura 4.29). Esta postura da la impresión de que la persona lo tiene todo controlado. En caso contrario, alguien indica que se siente abatido cuando está inclinado hacia delante, con los hombros caídos y los brazos débilmente apoyados en la parte superior de los muslos (figura 4.30).

Un sonido común que una persona emite cuando se siente contenta, cómoda y con mucha confianza es el chasqueo de lengua que se produce cuando se eleva la lengua hacia la parte superior de la boca y entonces se deja caer rápidamente. De ahí vienen frases como "Está cacareando como una gallina". Este es un sonido de autosatisfacción. A veces, el chasquido, o cacareo, viene acompañado de algún gesto, como chasquear también los dedos o golpear con el puño cerrado de una mano en la palma abierta de la otra, como si se intentara taponar una botella.

Un gesto común de satisfacción y celebración, que puede verse cuando se alcanza un trato, por ejemplo, es alzar un puño y subirlo y bajarlo un par de veces, como si se estuviera estirando la cuerda del silbato de un tren antiguo. A veces esto se conoce como "bombear el puño". Otro gesto familiar de celebración consiste en cerrar un puño y extender hacia arriba el pulgar.

Figura 4.29. La posición del número cuatro.

Figura 4.30. Abatimiento.

NERVIOSISMO

Algunas de las señales más claras del nerviosismo no son gestos o posturas, como sería de esperar. En este sentido, el sonido es un indicador muy fiable y discernible. Cuando una persona se aclara la garganta justo antes de comenzar a hablar, o carraspea mientras está hablando, está demostrando ansiedad y tensión. Prácticamente todas las personas que han tenido que dar un discurso ante un gran auditorio han experimentado una sensación de opresión en la garganta antes de pronunciar las primeras palabras; esto sucede cuando se forman mucosidades a causa precisamente de la ansiedad o de cierta aprensión. Por esto, es natural aclararse la garganta antes de hablar. En algunos casos, no obstante, quienes no están acostumbrados a hablar en público carraspean sin parar durante sus presentaciones. Estos individuos quizás también demuestren cambios en la inflexión y en el tono de su voz que revelan su inseguridad y sus dudas. También pueden darse tics verbales, como "es decir", "ah" o "esto es". La próxima vez que empieces a carraspear antes de hablar, considera si lo estás haciendo porque estás nervioso o sencillamente porque necesitas aclararte la garganta.

Una señal inequívoca de nerviosismo es retorcerse o menearse en una silla. Durante un interrogatorio, un buen abogado tomará nota de las preguntas que provocan que el testigo se retuerza en su asiento. Luego volverá a formularlas para intentar sacar más información o clarificar su conducta.

La persona que se frota las manos lentamente en una tela, como una prenda o un pañuelo, está transmitiendo de manera no-verbal que siente ansiedad, frustración, enfado, nerviosismo o inseguridad en una situación estresante. En estos

casos, le pueden sudar las palmas de las manos. Uno puede observar estos gestos cuando alguien se encuentra en una situación estresante, como testificando en un juzgado, dando un discurso por primera vez o, en el caso de deportistas, esperando ansiosamente a que comience el partido o la carrera. Estos gestos de "palmas sudorosas" se pueden observar todos los días, sin importar la temperatura ambiental.

INSINCERIDAD Y ASOMBRO

Cubrirse la boca mientras se habla puede ser un síntoma de asombro, duda, nerviosismo, decepción o falta de confianza (figura 4.31). En otros casos, la persona se cubrirá la boca después de haber dicho algo de lo que se arrepiente, casi como si estuviera intentando ahogar el flujo de las palabras que ya ha pronunciado. Los agentes de policía entienden este gesto como un intento de encubrir la verdad o inventar una mentira. Las personas que tienen hijos están muy familiarizados con este gesto. Cuando un niño está intentando explicar algo y se cubre la boca con la mano, los padres saben instintivamente que lo que está diciendo no es veraz; de hecho, cuando se siente seguro de cuanto dice, no lo hace.

Las personas que de manera consciente desean ocultar sus conversaciones de ojos acechantes suelen taparse la boca con una mano. Este gesto nos resulta familiar a todos. Del mismo modo, cuando alguien que está sentado pone los codos sobre la mesa con las manos juntas, cubriéndose la boca, su lenguaje corporal está diciendo "No quiero que me escuches". Está intentando esconder sus palabras y el significado de estas (figura 4.32). Y normalmente mantendrá esta posición mientras habla o escucha. Cuando esté dispuesto a ser más transparente, apartará las manos.

Cubrirse la boca no debe confundirse con gestos de interrupción, que indican que alguien desea introducir un comentario durante una conversación. (De eso hablaremos en breve).

Figura 4.31. Cubriéndose la boca con sorpresa.

Figura 4.32. Cubriéndose la boca con secretismo.

"Rata sucia"

En la época dorada de Hollywood, cuando un actor encarnaba a un personaje deshonesto no se cubría la boca para indicar secretismo al hablar. De hecho, lo que hacía era hablar por un lado de la boca en voz baja. Este gesto siempre estaba asociado a presos y exconvictos. Curiosamente, este estereotipo se debió de originar en el mundo carcelario, donde los presos tenían prohibido hablar entre sí y eludían la regla hablando por un lado de la boca, lo que se presume se convirtió en un hábito tan arraigado que perduró cuando salieron de la cárcel.

AUTODOMINIO

Cuando éramos niños, nuestros padres y maestros solían recomendarnos que nos controlásemos –que ejerciésemos el autocontrol y lo usásemos para superar nuestra frustración, ansiedad o, aún más importante, nuestro enfado–. Al hacernos mayores, aprendimos a mantener esta disciplina y tener bajo control, de manera constructiva, nuestras emociones. Sin embargo, los gestos no-verbales que hemos acumulado a lo largo de nuestras vidas pueden a veces delatarnos.

Figura 4.33. Practicando el autocontrol de pie.

Cuando alguien está practicando el autocontrol mientras está sentado o caminando, suele juntar las manos en la espalda, con una mano en puño y con la otra agarrada a la muñeca de aquella o al brazo (figura 4.33). Su cuerpo está claramente avisando al mundo entero de que está intentando controlarse. Por otra parte, cuando alguien ejerce autocontrol sentado, a menudo se cruzará de tobillos y, quizás, apretará con las manos los reposabrazos de la silla (figuras 4.34 y 4.35). (Hay que tener en cuenta, eso sí, que los hombres y las mujeres cruzan los tobillos de manera distinta).

Figura 4.34. Un hombre practicando el autocontrol sentado.

Figura 4.35. Una mujer practicando el autocontrol sentada.

Las azafatas tienen experiencia en leer a las personas. Y precisamente suelen saber qué pasajeros se encuentran preocupados durante el vuelo por el modo como cruzan los tobillos –sobre todo antes de despegar–. De la misma manera, un paciente, en la clínica del dentista tiende a cruzarse de tobillos al sentarse para ser atendido. Quizás, en ambos casos, ¡estas personas están controlando su deseo de escapar y evitar lo desagradable! También podemos encontrar este gesto en casos de enfrentamiento profesional; de hecho, cuando la situación se tranquiliza y el asunto se mueve en una dirección más positiva, los pies se separan, también de manera inconsciente.

¿Puedo interrumpir?

A casi todos nosotros nos gustaría ser buenos conversadores. Para ello necesitamos conocer el gesto de interrupción y dejar de hablar al identificarlo, para que lo haga quien hasta ese momento nos estaba escuchando. Durante una conversación tenemos la capacidad de escuchar entre 500 y 600 palabras por minuto. Sin embargo, hasta el conversador más rápido solo puede pronunciar entre 150 y 160 palabras por minuto. Esto deja al que escucha con un setenta y cinco por ciento del tiempo para evaluar, aceptar o rechazar lo que se está diciendo.

De niños, aprendimos a alzar la mano cuando queríamos hablar. Y a pesar de que como adultos ya no necesitamos levantar la mano, solemos hacerlo de todos modos, aunque sea ligeramente para indicar que tenemos una pregunta o algo que decir. Una vez que se alza la mano, esta ya no regresa a su posición original, sino que pasa a la cabeza. Y se suele llevar a la cara, o bien al lóbulo de una oreja o bien a los labios. Cuando se sitúa en el lóbulo (figura 4.36), la mano tira suavemente de la oreja para regresar a continuación a su posición original. Pero cuando la mano se dirige a la boca, el dedo índice se posiciona sobre los labios, como si la persona estuviera intentando evitar que las palabras le salieran de la boca. A veces, cuando el índice permanece en esa posición, el individuo se da golpecitos en los labios mientras sigue escuchando.

Ocasionalmente, el individuo restringirá sus gestos de interrupción. En lugar de tocarse alguna parte de la cabeza, levantará la mano y meneará los dedos. Luego dejará que la mano regrese a la posición original, situándola en su regazo o sobre la mesa. Podrá repetir estos gestos de interrupción varias veces sin pronunciar una sola palabra. Por desgracia, tales gestos de interrupción suelen pasarse por alto o ignorarse.

Tanto el que habla como el que escucha tienen tareas difíciles. Si el orador ha resultado tan interesante que el que escucha quiere participar, significa que deben intercambiar los papeles. Y esto es precisamente lo que cualquier conversador experto hará: tomará cuidadosa nota de los gestos y las expresiones faciales de quien le escucha y dejará de hablar cuando la otra persona le indique que desea decirle algo.

Cuando una persona descansa la mano sobre el antebrazo del conversador, o le toca el brazo u hombro, está empleando un gesto más agresivo para interrumpir de inmediato. Para suavizar este tipo de gestos, la persona que interrumpe quizás diga: “Siento interrumpirle, pero…”, o “estoy de acuerdo con lo que dice, pero…”.

Ser consciente de los gestos de interrupción e indentificarlos como una señal del deseo de una persona de involucrarse no tiene por qué afectar a tu mensaje de manera negativa. Al contrario, a no ser que la interrupción sea destructiva, la

aportación del que escucha suele indicar que está atendiendo a tu mensaje, o que desea comunicarte que existe alguna resistencia hacia ciertas áreas de tu mensaje que necesitarás corregir antes de proceder con el resto de la conversación.

Figura 4.36. Tirándose de la oreja

Cuando reaccionas positivamente ante los gestos de interrupción de quien te escucha, este inmediatamente te considerará un excelente conversador porque le has permitido participar en el proceso de comunicación. El filósofo Zenón señaló que "Tenemos dos oídos y una boca para poder escuchar más y hablar menos".

¿El autocontrol por la ventana?

Una persona enfadada y frustrada que no es capaz de expresar sus sentimientos abiertamente puede que se rasque la cabeza y/o se frote el cuello en un intento por mantener el autocontrol. También podrá hacer puños o agarrar su propio brazo o su muñeca. Si está de pie, puede hasta reducir la distancia entre él y su adversario, de ahí la expresión del "cara a cara". Si está a punto de perder los estribos y sigue queriendo mantener el autocontrol, podrá dirigir su ira hacia un blanco de substitución, golpear, por ejemplo, la mesa con el puño, dar un portazo o patear un objeto.

ABURRIMIENTO O FALTA DE INTERÉS

En un momento u otro todos nos sentimos aburridos o no nos interesa lo que está sucediendo a nuestro alrededor. ¿Cómo podemos saber cuándo los demás están aburridos? Una señal fiable es cuando alguien menea el pie, dando patadas en el aire mientras mantiene las piernas cruzadas (figura 4.37). Este gesto suele darse cuando una persona está esperando a que suceda algo, como que anuncien

su vuelo o que acabe una reunión.

Otra señal de aburrimiento o falta de interés es el monótono tamborileo rítmico de los dedos sobre la superficie de una mesa, o el continuo *click* de un bolígrafo. En algunos casos, estos comportamientos son inconscientes, pero en otros no. Ya sean conscientes o inconscientes, estos sonidos pueden ser molestos para cuantos rodean al individuo aburrido.

Figura 4.37. Meneando el pie en señal de aburrimiento.

Existen muchos profesionales de la salud mental que piensan que cuando estamos aburridos, impacientes o ansiosos, intentamos reproducir una experiencia vital que nos hizo sentir seguros –en concreto, durante el tiempo que pasamos en el vientre materno, cuando escuchábamos el reconfortante latido del corazón de nuestra madre–. Sea cierto o no que los movimientos repetitivos recrean los ritmos del corazón, lo que está claro es que durante momentos de aburrimiento o estrés, muchas personas comunican sus emociones de manera no-verbal, por ejemplo mediante la producción de ruidos repetitivos.

Uno de nuestros socios recuerda a un negociador sindical al que llamaba "el golpeador", debido a su manía de golpear con los dedos en cualquier superficie sólida que tuviera a mano. También señaló que era fácil discernir los pensamientos del negociador según el ritmo, más rápido o más lento, de su repiqueteo. Cuando le aburría lo que estaba sucediendo a su alrededor, golpeaba más rápido, usando todos sus dedos; en cambio, cuando estaba considerando una oferta o propuesta detenidamente, solo usaba el dedo corazón, marcando además un ritmo mucho más lento. Cuando el negociador se aproximaba a la conclusión de sus reflexiones,

o cuando tal vez se sentía preparado para alcanzar un acuerdo, el golpeteo cesaba, se ponía a mirar hacia el techo durante un rato, respiraba profundamente y a continuación ofrecía un comentario positivo. Nuestro amigo nos contó que unos años después se encontró con este señor, cuando los dos ya se habían jubilado, y que le reveló que en su momento lo había "leído como un libro". Los dos se rieron de buena gana.

Quizás, la señal más obvia de que alguien está aburrido –ya sea escuchando a alguien o viendo una presentación– es que descanse la cabeza sobre una mano y comience a entrecerrar los párpados (figura 4.38). Esta persona no está haciendo el más mínimo esfuerzo para ocultar su falta de interés por lo que está observando o escuchando. Por otro lado, una señal de aburrimiento que suele pasar inadvertida es la "mirada en blanco", que también ha sido traducida como "Te estoy mirando pero no tengo ni idea de lo que me estás diciendo". Es el tipo de mirada tipo zombi que observas en una persona de la que ya sospechabas que no te estaba prestando atención, y que ahora está casi dormida, a pesar de tener los ojos abiertos. Como señalamos en el capítulo dos, parpadear frecuentemente puede indicar varias cosas, entre ellas que la persona no está mentalmente presente. Por lo general, cuando alguien no esté prestando atención tampoco notarás ningún movimiento ocular.

Cuando las personas de una audiencia se mueven o retuercen continuamente, se asume que están aburridas. Aunque esto es cierto, existen otras posibles razones para que una persona se retuerza en su asiento: 1) Está físicamente cansada; 2) es hora de comer o necesita ir al baño o descansar; 3) se siente incómoda, o 4) está preocupada por algo importante y en consecuencia no es capaz de concentrarse. De hecho, existen muchas razones potenciales para realizar este gesto, por lo que es importante considerar otras pistas, verbales y no-verbales.

Figura 4.38. Una señal clásica de aburrimiento.

Si estás dando un discurso ante un grupo, es esencial que observes si tu mensaje está siendo aceptado. Quizás has escuchado la pregunta "¿Por qué sigues hablando cuando tu audiencia ya se ha marchado?". En otras palabras, no niegues el modo como la audiencia está recibiendo tus palabras.

ACEPTACIÓN

Una señal común de aceptación es el gesto de llevarse la mano al pecho. Revela que alguien está de acuerdo con lo que otra persona está diciendo, haciendo o considerando (figura 4.39). Durante siglos, las personas han usado este gesto para comunicar lealtad, honestidad y devoción. De hecho, esto es lo que los estadounidenses hacen cuando recitan la promesa de lealtad a la bandera de los Estados Unidos de América. Un movimiento similar que data de la época romana es el saludo de lealtad y aceptación, en el que se sostiene una mano sobre el pecho mientras la otra se ofrece hacia la persona a que se está saludando.

Los gestos de tocamiento que indican aceptación suelen emplearse entre personas que se conocen bien, que se gustan y se aman (figura 4.40); es extraño ver su uso entre extraños o conocidos casuales. Las personas que emplean la palpación para comunicarse de manera no-verbal no acostumbran a tener dificultad para expresar sus emociones. Las zonas que más suelen tocarse son los hombros y los brazos. El contacto también puede ser un gesto calmante, normalmente acompañado de frases como "No te preocupes" o "Tranquilízate".

Cuando una persona se acerca a otra, reduciendo el espacio entre sí, suele estar comunicando aceptación porque siente cierto parentesco, porque tiene algo que desea compartir de manera confidencial o por ambas cosas. En algunos casos, por supuesto, esta aproximación puede provocar que la otra persona se sienta incómoda.

Invasores del espacio sociofugal

Como hemos comentado en este mismo capítulo, el espacio sociofugal es el espacio personal imaginario que rodea a un individuo. Mientras te mantengas fuera de la zona de confort de otra persona, esta no se sentirá intranquila. Pero si invades su espacio, esa persona comenzará a sentirse algo nerviosa de forma inmediata.

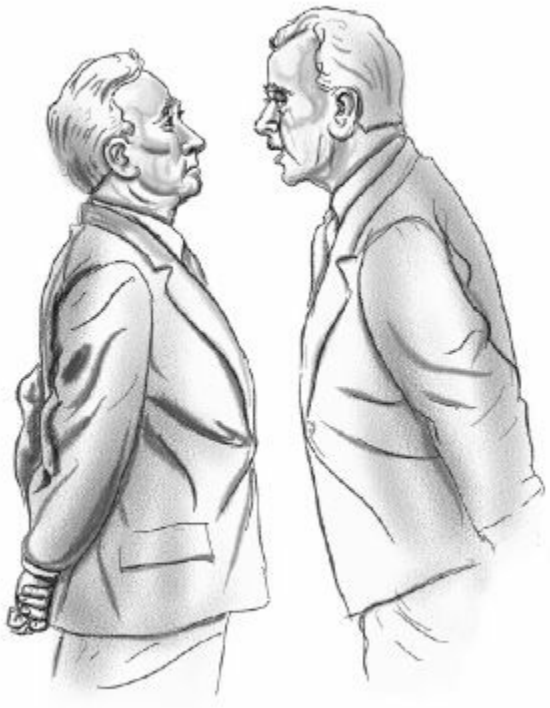

Figura 4.41. El atropellador.

La mayoría de personas respetan el espacio sociofugal de los demás, pero hay personas, como el llamado "atropellador" (figura 4.41), que tienden a violar ese espacio sin percatarse de la reacción del otro, que suele retroceder. En lugar de leer este gesto obvio como "me siento incómodo de que te acerques tanto", o "salte de mi espacio", el atropellador sigue estrechando la distancia entre ambos, y es probable que ni dando un segundo paso hacia atrás se consiga que el atropellador desista de su "invasión del espacio". El mejor curso de acción en este caso es o bien terminar la conversación inmediatamente, o bien ser sincero e indicar la necesidad de tener suficiente espacio para respirar. Es importante estar siempre pendiente de cómo la otra persona reacciona ante tus intentos de reducir las distancias, y responder como sea necesario para mantener o restaurar un adecuado nivel de confort entre los dos.

Curiosamente, el espacio entre dos personas sordas que se están comunicando suele ser mayor del que se daría entre dos personas no sordas. Esto es porque las personas sordas necesitan suficiente espacio para poder observar claramente los movimientos simultáneos de la cara, las manos y el cuerpo de la otra persona. El enfoque solo se limita a las manos cuando alguien está deletreando una palabra específica con los dedos. Normalmente, el enfoque se realiza sobre la cara, principalmente la boca, y los movimientos de las manos y del cuerpo se observan de manera periférica.

Figura 4.39. El gesto de aceptación con la mano sobre el pecho.

Figura 4.40. Padre e hijo comunicando aceptación y amor mutuo.

EXPECTATIVA

En un momento u otro, casi todos hemos expresado de manera no-verbal nuestra esperanza de recibir algo. Sin importar la edad, a no ser que se tengan las manos frías por el tiempo o húmedas a causa del nerviosismo, la acción de frotarse las manos es un claro gesto de expectativa (figura 4.42). (Quizás es por esto por lo

que tantos jugadores de dados realizan ese gesto, conscientemente, antes de tirar los dados en una partida). A veces, un niño se frota las manos cuando ve a su madre llegar de la compra con las bolsas llenas, o un ejecutivo de sesenta y cinco años de edad cuando se entera de que su empresa acaba de firmar un jugoso contrato.

Otro gesto de expectativa es frotarse los dedos índice y pulgar para anticipar que se desea recibir algo, como dinero o un regalo. Por último, los empleados del sector de servicios, en países como Estados Unidos, usan numerosos gestos para expresar su deseo de obtener una propina.

Figura 4.42. Frotándose las manos como señal de expectativa.

Para asegurar un servicio atento

Los porteros, los mozos de hotel, los camareros de restaurantes y otros profesionales del sector servicios emplean diversos gestos de expectativa para expresar su deseo de recibir una propina. Estos gestos van desde el obvio tintineo de monedas hasta la postura del "Egipto antiguo", en la que se ofrece la palma de la mano por la propia espalda. En otros casos, estas personas se demoran lo suficiente para que la idea de darles una propina se te ocurra a tiempo. Una manera de prolongar el contacto con el cliente, con la esperanza tal vez de generar en este la idea de propina, es usar una expresión como "¡Espero que tenga un buen día!", o "¡A ver si encontramos una buena mesa para usted, señor!". En muchas ocasiones, cuando una persona pase por alto este tipo de expresiones de expectativa, el servicio dejará bastante que desear.

INTERÉS ROMÁNTICO/SEXUAL

Casi todas las especies tienen sus propios rituales de cortejo, y los humanos no somos una excepción. Muchas veces, cuando una persona se siente atraída por otra le enviará señales de cortejo sin darse cuenta. Un contacto visual prolongado, sonrisas amplias, movimientos de acicalamiento, como alisarse el pelo o la ropa, inclinar la cabeza, acortar distancias, cruzar y descruzar las piernas, frotarse el propio brazo o la pierna sin darse cuenta y determinados tocamientos sutiles son algunos de los numerosos gestos que expresan "Me siento atraído por ti". Esto sienta las bases para que una de las dos personas tome la iniciativa y exprese su interés con palabras.

CONCLUSIÓN

Como se puede comprobar, existen muchos aspectos que conviene tener presente cuando se intenta determinar una actitud. Puede ser complicado observar cada uno de los gestos individuales que forman parte de un *cluster* completo, pero fijarse simplemente en unos pocos gestos ya te puede dar una idea bastante clarificadora de los pensamientos y las intenciones de alguien. Es como escuchar solo las palabras más importantes de una larga oración para percatarse del tema central y de su significado. En el próximo capítulo consideraremos las relaciones específicas y la importancia de comprender el lenguaje corporal.

CAPÍTULO V

LAS RELACIONES Y EL LENGUAJE CORPORAL

> Las circunstancias están más allá del control del hombre, pero su conducta está en su poder.
>
> Benjamin Disraeli, *Contarini Fleming*

Ya estés en presencia de miembros de tu familia, o de tu pareja sentimental, compañeros de negocios o desconocidos, un claro conocimiento del lenguaje corporal te puede ayudar a comprender mejor cualquier situación y a comunicar tus ideas y emociones con más efectividad. En este capítulo exploraremos *clusteres* de gestos no-verbales y su aplicación a relaciones específicas. Mientras lees las siguientes descripciones y sugerencias, intenta recordar algunas interacciones específicas que hayas tenido con tu propio hijo, pareja, socio y demás personas. Piensa en la función que ejerce el lenguaje corporal en tus relaciones y, a continuación, considera cómo puedes hacer mejor uso de este modo de comunicación para mejorar tu trato con los que comparten tu vida.

PADRES E HIJOS

Durante los dos primeros años de vida, el sonido es el principal modo de comunicación entre los niños y sus padres. Cuando tienen hambre, están mojados o se sienten incómodos, lloran o chillan hasta que los padres responden. Pero a medida que crecen y se socializan con los que los rodean, los niños desarrollan un repertorio de gestos de lenguaje corporal que les permite comunicar una gama mayor de emociones. Para los padres es importante estar atentos a los gestos de sus hijos, a sus expresiones y posturas, ya que muchas veces representan las únicas pistas de que un niño está teniendo problemas.

A continuación vamos a considerar el lenguaje corporal que tu hijo puede usar para comunicar emociones comunes, como enfado, miedo y felicidad. Ten presente que aunque algunos de estos gestos se pueden hallar en niños de casi cualquier edad, algunos serán más típicos de niños pequeños y otros de niños mayores. Generalmente, los niños de menor edad expresan sus emociones con más libertad, a través de señales obvias, como los berrinches, pero según van creciendo tienden a usar gestos más sutiles. También es importante poner en uso tus conocimientos acerca de tu propio hijo y de sus actividades para que te ayuden a interpretar sus gestos. Por ejemplo, si da un portazo puede ser porque sentía ansia y prisa por salir a la calle para jugar con sus amigos, o que estaba enfado o se sentía frustrado.

Señales de enfado:

- Cuerpo tenso
- Lágrimas y berrinches
- Muecas faciales o expresiones agrias
- Dar la espalda
- Dar portazos o golpes con otros objetos

Señales de miedo e inseguridad:

- Se chupa el pulgar
- Se agarra a ti
- Cruza los brazos de manera tensa
- Rigidez en los hombros y el resto del cuerpo
- Expresiones faciales congeladas (sin cambios)

Señales de felicidad o autoconfianza:

- Risas y sonrisas
- Postura corporal relajada
- Se te acerca mucho al conversar
- Movimientos corporales animados y exuberantes

Mientras tu hijo crece, querrás notar en él un sano equilibrio de emociones distintas. Es normal que a veces tu hijo sienta miedo o esté enfadado, así como que pase por momentos de alegría y felicidad. En el caso de que tengas la sensación de que su lenguaje corporal negativo predomina sobre el positivo, no ignores las señales, intenta profundizar y hallar la causa de esto, para que tu hijo pueda aprender a manejar el miedo y el enfado de manera constructiva, y disfrutar así de mayores periodos de calma y de felicidad.

PAREJAS CASADAS

Por alguna razón, la mayoría de personas tienen problemas a la hora de leer a los que están más próximos, incluso cuando generalmente tienen una buena relación con ellos. Muchas personas tienden a dar por sentadas sus relaciones más íntimas, ignorando que de ese modo la comunicación no-verbal puede verse negativamente afectada. Nosotros recomendamos que, sin importar lo bien que crees conocer a alguien, ya sea a tu esposo o esposa o a otra pareja sentimental, te esfuerces en escuchar lo que te dice e interpretar su lenguaje corporal, porque este suele revelar más cosas que sus palabras. Muchos consejeros matrimoniales afirman que la mayoría de problemas en un matrimonio comienzan por un deterioro en la comunicación. Es vital, pues, escuchar y observar a tu pareja con atención para mantener un matrimonio estable.

En Japón, antes de la segunda mitad del siglo XX, la esposa nunca verbalizaba su descontento ante su marido. Al contrario, intentaba comunicar sus sentimientos de manera no-verbal mediante sus arreglos florales. Cuando el marido llegaba a casa después del trabajo, debía mirar su arreglo floral para determinar el estado mental

de su esposa y cómo reaccionar. Si consideramos el creciente número de separaciones y divorcios en Estados Unidos, quizás esta costumbre japonesa sirva al menos como reflexión.

A continuación ofrecemos una lista con algunos gestos que tu pareja podría usar para comunicar emociones comunes, como amor o enfado. Al considerar estas señales, recuerda que algunas personas son más expresivas que otras, especialmente en público. Mientras que una persona podría expresar su afecto por otra pasando el brazo sobre sus hombros, otra podría emplear gestos más sutiles para manifestar lo mismo, como el de acercarse mientras le habla. También existen diferencias a la hora de comunicar descontento y enfado. Utiliza lo que conoces del carácter de tu pareja para ayudarte a interpretar sus gestos.

Señales de amor y afecto:

- Se posiciona muy cerca de ti
- Se inclina hacia ti cuando te habla
- Te toma de la mano
- Coloca el brazo sobre tus hombros
- Te toca la mano, brazo u hombro con frecuencia
- Establece frecuente contacto visual

Señales de enfado o resentimiento:

- Mantiene un silencio frío
- Tiene el cuerpo tenso
- Te da la espalda
- Mantiene la distancia
- Aprieta los labios o hace pucheros
- Se cruza de brazos y/o piernas
- Descansa las manos sobre las caderas
- Va dando portazos o golpea otros objetos

Al igual que los gestos de enfado de un niño no deben ser ignorados, tampoco hay que pasar por alto las señales que demuestran que tu pareja está molesta o enojada. Si aprendes a leer su lenguaje corporal, podrás restablecer la comunicación y resolver cualquier asunto de manera rápida y constructiva.

FIESTEROS Y GENTE EN OTRAS SITUACIONES SOCIALES

En el primer capítulo vimos que un aeropuerto es un muy buen lugar para afilar tus destrezas de observación. Del mismo modo, una fiesta es un excelente lugar para no solo observar a los demás, sino también para utilizar lo que has aprendido sobre el significado de las posturas y los gestos corporales. Hablemos sobre el lenguaje corporal que se puede observar en un evento social.

Es común notar que las mujeres casadas se juntan con otras mujeres casadas, igual que los hombres casados tienden a juntarse con otros hombres casados en las

fiestas. Los solteros tienden a mantener el ojo atento hacia otras personas solteras, incluso cuando se encuentran conversando con alguien.

Las parejas que salen juntas no suelen apartarse uno del otro, y tienden a tocarse con afecto. Las parejas casadas con vínculos muy estrechos también exhibirán señales de afecto. Se hace relativamente fácil descubrir a las parejas que llevan muy poco tiempo casadas. Estas parejas tienden a cogerse de la mano o abrazarse por la cintura. Este comportamiento comunica de manera silenciosa el mensaje "¡Ni lo pienses! ¡Es mía (o mío)!". Tocar a alguien constituye una señal de territorialismo.

La figura 5.1 muestra a dos parejas que están claramente disfrutando juntos. Observarás que en una de ellas la mujer ha colocado su brazo sobre el cuello de su pareja, en una muestra de afecto, mientras que en la otra imagen el hombre ha puesto el brazo alrededor del cuello de la mujer. Como hemos dicho antes, algunas personas son más expresivas con sus emociones que otras. Normalmente, un miembro de la pareja se siente más cómodo que el otro al expresar cariño de manera física en presencia de otras personas.

Figura 5.1. Parejas demostrando afecto.

Cuando una pareja ha discutido antes de llegar a una celebración y no ha resuelto el problema, ambos tienden a comportarse de manera muy formal con el otro, y las sonrisas que intercambian son artificiales, como la sonrisa oblonga que ya hemos comentado. Estén casadas o no, las personas que han discutido y se hallan enojadas no tienden a tocarse mucho, y cuando existe el contacto físico, la persona que lo recibe tiende a apartarse ligeramente. Además, si el hombre y la mujer se sientan en el mismo sofá durante la fiesta, se suelen posicionar con cierta distancia entre ellos (figura 5.2).

Si te encuentras en una sala llena de gente durante un acto social y ves a dos

individuos que de repente reducen el espacio entre ellos mientras conversan, inmediatamente pensarás que se están comunicando algo confidencial. Pero si te fijas, quizás también observes que, en lugar de permanecer el uno junto al otro, han cambiado de posición para ponerse cara a cara. Estas personas están comunicando el mensaje "¡Esto es privado; no interrumpas!".

En muchos casos, observar a las personas durante una fiesta o reunión social puede ser tan divertido como participar activamente. También resulta muy interesante leer la comunicación interpersonal no-verbal que se da. No obstante, si lo que quieres es sacarle todo el provecho a los encuentros sociales, es más importante participar y ser un "jugador" capaz de leer el lenguaje corporal y reaccionar de manera adecuada. Por ejemplo, en caso de que acudieras solo a una fiesta y vieras a otra persona a quien te interesase conocer, ¿cómo determinarías si ella está también abierta a conocerte mejor? A continuación encontrarás algunos de los gestos comunes que se pueden dar.

Señales de que alguien no tiene interés en conversar:

- Falta de contacto visual
- Mantiene su distancia física
- Se aparta de ti
- Postura tensa o brazos/piernas cruzadas
- Expresión facial distante o "cerrada"

Señales de que le interesa conversar:

- Establece contacto visual
- Se aclara la garganta como preparándose para hablar
- Reduce las distancias
- Mira en tu dirección o se inclina hacia ti
- Postura relajada, sin cruzarse de brazos o piernas
- Expresión abierta, sonriente

Figura 5.2. Una pareja con un problema no resuelto.

En secciones anteriores sobre cómo interpretar el lenguaje corporal de tus hijos y tu pareja, te hemos animado a considerar la personalidad de cada individuo y no solo sus gestos aislados. Cuando observas los movimientos y la postura de alguien que no conoces, es importante notar que tu falta de familiaridad con esta persona podrá hacer que te equivoques al intentar interpretar su actitud. Aunque sus gestos parezcan indicar que no le interesa conocerte, por ejemplo, tal vez solo sea porque es tímida, así que no temas arriesgarte a establecer contacto. Si te muestras relajado y abierto, y eres capaz de pronunciar algún comentario inofensivo e interesante, quizás se te presente la posibilidad de entablar una conversación gratificante.

SUPERVISORES Y EMPLEADOS

Una relación de trabajo típica suele incluir una buena cantidad de comunicación verbal, ya sea cara a cara o por escrito. Pero como en cualquier otro tipo de trato, los supervisores y los empleados también "hablan" a través de los gestos, y vale la pena tener estos gestos en cuenta y hacer que funcionen en tu favor.

Ciertamente, es vital para un empleado ser capaz de leer las expresiones faciales negativas de su jefe, como las cejas alzadas, ese ligero giro de cabeza, esa mirada dudosa cuando no está dispuesto a aceptar una idea o las veces en que rehúye los ojos del empleado. Si estos mensajes no-verbales no son suficiente señal de que tu jefe está enfadado, podrás recurrir a otras pistas no-verbales, por ejemplo cuando mira su reloj de pulsera (figura 5.3), emite profundos suspiros o cambia de postura impacientemente. La capacidad de leer y anticipar la actitud de un supervisor es un

activo maravilloso.

Figura 5.3. Un supervisor enfadado.

Para un supervisor también es esencial tener la capacidad de interpretar el lenguaje no-verbal de sus empleados y responder de manera apropiada. Un supervisor y sus empleados tienen una meta en común, y para poder ser productivos deben mantener una buena relación. Si un empleado se siente enojado, resentido o escéptico frente a una cierta política, o simplemente aburrido, esto interferirá no solo en su trabajo sino también en la moral del resto del personal.

Las siguientes listas ofrecen una breve guía de algunos de los gestos que se pueden dar en el lugar de trabajo:

Señales del enojo o escepticismo de un gerente:

- Evita el contacto visual
- Tiene las manos apretadas
- Alza las cejas
- Observa desde el borde de sus gafas
- Se frota el dorso del cuello
- Se pasa los dedos por el cuello de la camisa
- Proyecta una expresión severa o dudosa
- Mira su reloj
- Suspira profundamente

Señales de la frustración o cautela de un empleado:

- Evita el contacto visual
- Tiene las manos apretadas
- Cruza los brazos de manera defensiva, y quizás se mantiene con puños cerrados
- Cruza las piernas de manera defensiva
- Se frota el dorso del cuello
- Se pasa los dedos por el cuello de la camisa

Señales del aburrimiento del empleado:

- Mueve el pie de manera impaciente, golpea el bolígrafo sobre la mesa o repite cualquier otro movimiento
- Descansa la cabeza sobre la mano, con ojos entrecerrados
- Se pone a soñar despierto con expresión de estar en otro sitio

Señales de satisfacción de supervisores o empleados:

- Establece contacto visual
- Usa expresiones abiertas, sonrientes
- Mantiene una postura relajada, sin cruzar los brazos o las piernas
- Se inclina hacia la otra persona durante la conversación
- Hace el gesto de poner la mano sobre el pecho en señal de aceptación
- Usa la postura tipo Lincoln, demostrando así una actitud relajada

Si percibes que tu jefe o tu empleado no se siente satisfecho, se siente aburrido o enojado, no permitas que la situación se agrave. Al contrario, reacciona basándote en tu evaluación de su lenguaje corporal, e intenta resolver el problema antes de que se dañe la relación con él o se resienta la productividad de la empresa.

No tengo tiempo de saludarte, adiós, llego tarde...

Debido al vasto número de personas que andan sin parar por las grandes ciudades, la mayoría de personas mantienen la distancia ante los demás. No hay tiempo para intercambiar sonrisas, y ya no hablemos de pararse y conversar con desconocidos. Además, existen diferencias culturales muy marcadas entre las distintas zonas de una ciudad, sobre todo en países como Estados Unidos. Por ejemplo, una mujer que volaba de Atlanta a Nueva York comentó: "En Atlanta, todo el mundo encuentra tiempo para mirar a los demás y a veces sonreír", y no se podía decir lo mismo de Nueva York, concluyó. Y aunque es cierto que en las zonas menos pobladas del país las señales callejeras no-verbales de amistad y hospitalidad se hacen más evidentes, cabe señalar que las apariencias externas y los comportamientos de cierta gente de la ciudad podrían ser sencillamente eso, apariencias externas. Una y otra vez, en momentos como, por ejemplo, el 11-S, las personas que parecen comportarse de manera indiferente han demostrado un sincero interés por los demás, hasta por personas que les son absolutamente desconocidas.

LA RELACIÓN CLIENTE-PROFESIONAL

Las relaciones entre los profesionales y sus clientes son las más sensibles de todas

las asociaciones. Abogados, contables, consultores y otros profesionales exitosos comprenden la importancia de la comunicación a través del lenguaje corporal. Por otro lado, los profesionales menos exitosos parecen ser incapaces de enviar las sencillas señales que generan un buen entendimiento.

Cualquier profesional que se aproxime a un cliente por primera vez debe tener en cuenta determinados aspectos. Cuando un cliente busca ayuda profesional de alguien nuevo, es posible que no tenga muy claro cuáles son las destrezas de este, pero quiere creer que le ofrecerá consejos sólidos. También es probable que no se fíe de los consejos sencillos, ya que, como muchos clientes, podrá tal vez pensar firmemente que su situación es única. Para complicar la relación aún más, quizás solo es capaz de oír lo que quiere oír, y no esté dispuesto a recibir ningún comentario negativo por parte del profesional. Todos estos factores pueden dificultar la función del profesional.

¿Cómo puede un profesional evitar que el cliente se sienta preocupado y mantener con él una relación constructiva? Una manera de que el profesional pueda crear una sensación de seguridad por parte del cliente es tomar nota de lo que se le está diciendo. Independientemente de que el consultor sienta que las palabras del cliente son importantes o no, el hecho de tomar notas permitirá que el cliente se sienta reconocido y tomado en serio. Para lograr este efecto, el profesional también puede usar uno de los gestos de evaluación mencionados anteriormente. Por ejemplo, se puede inclinar un poco hacia delante, ladear la cabeza y quizás apoyar la cabeza en una mano. Esto comunica de manera no-verbal que las palabras del cliente son de gran interés y que el profesional está pensando en maneras de ayudarle.

Tan importante como usar un determinado lenguaje corporal cuando se trabaja con un cliente es evitar los gestos negativos. Cuando un consultor se reclina en su silla, tal vez mientras realiza un gesto distante como el del "campanario", el cliente podría interpretarlo como una señal de indiferencia. Si está sentado detrás de una mesa grande, esto podría ser percibido como otra señal de que no está del mismo lado que el cliente. Por lo tanto, cada vez es más común que los profesionales y los clientes decidan reunirse en un lugar neutral, como en una mesa de conferencias. El consultor debe también comunicar que es un experto sin parecer arrogante o connotar que el cliente es menos inteligente que él. Gestos como cogerse de las solapas de la chaqueta podrían transmitir un sentido de autoimportancia y dañar su relación con el cliente.

Las siguientes listas ofrecen una guía rápida de algunos de los gestos positivos y negativos que pueden darse en una relación cliente-profesional.

Señales de que un cliente duda o está preocupado:

- Mantener un apostura tensa, cerrada, posiblemente con las piernas o los brazos cruzados
- Apretar la manos
- Mostrar un gesto de evaluación crítica, con el dedo índice extendido sobre el lado de la cara
- Girarse de lado ante el consultor, mirándolo de soslayo

- Tocarse la nariz expresando duda
- Frotarse la cara expresando duda
- Frotarse el ojo expresando duda

Señales de que un cliente se siente seguro y satisfecho:

- Mantener un postura corporal relajada y abierta, sin cruzar los brazos o las piernas
- No tocarse la cara
- Hacer un gesto de evaluación

Gestos contraproducentes de un profesional/consultor:

- Reclinarse en la silla en actitud autosatisfecha
- Formar el "campanario" con los dedos en señal de superioridad
- Poner el pie sobre la mesa en gesto de arrogancia
- Tocarse las solapas de la chaqueta

Gestos productivos de un profesional/consultor:

- Mantener una postura tipo Lincoln, demostrando una actitud abierta y relajada
- Tomar notas
- Establecer contacto visual
- Hacer un gesto de evaluación, como el de tocarse la barbilla

Observa el lenguaje corporal de tu cliente desde los primeros momentos de la reunión. Si sientes que está comunicando dudas o inquietud, dale confianza usando tanto palabras como un lenguaje corporal positivo. Si lo logras, pronto verás gestos que te indican que tu cliente está más relajado y abierto a tus consejos profesionales.

COMPRADORES Y VENDEDORES

Como todo buen vendedor sabe, tanto la capacidad para interpretar el lenguaje corporal del comprador como el poder controlar el propio pueden marcar la diferencia entre abrir una venta o cerrarla. Por su parte, los compradores también saben que los gestos y movimientos de los vendedores les pueden hacer sentirse relajados o, por el contrario, llevarles a rechazar los productos y servicios que se les ofrecen.

En muchas transacciones de ventas, tanto el comprador como el vendedor adoptan actitudes de "ganar-perder" que potencian cualquier emoción negativa que pudiese ya existir. Es cuando, por ejemplo, el comprador se reclina en su silla, mira al vendedor y se cruza de brazos y piernas, comunicando sospecha y diciendo algo así como "¿Qué me estás vendiendo?". A su vez, esto podría provocar que el vendedor se moviese hacia delante en su silla y que asumiese la posición del velocista. Pero si al comprador no le agrada la "venta dura", probablemente retrocederá y se pondrá a la defensiva. En ese caso, el vendedor podría volverse inseguro, pues sus ideas no están siendo aceptadas, y demostrar así un lenguaje

corporal defensivo clásico, como el de cruzar los brazos y las piernas, e incluso sentarse de lado. De repente, la situación pasa de mala a peor.

Un vendedor experimentado evalúa rápidamente al comprador y su lenguaje corporal. ¿Se encuentra sentado en posición relajada e informal en su silla? ¿Está asumiendo una postura más formal o cerrada? Una vez que el vendedor determina la actitud del comprador, puede adaptar la suya a esta. Si el cliente está relajado y parece tener sentido del humor, quizás sería buena idea comenzar con un chiste o una broma. Si el comprador se muestra más serio y formal, el vendedor probablemente deberá atenerse a su actitud de ventas tradicional.

Asimismo, el vendedor tendrá que usar su propio lenguaje corporal para comunicar un posicionamiento abierto y amistoso. Algunos vendedores tienden a copiar y reflejar la postura del cliente –brazos cruzados o cabeza ladeada, por ejemplo–, ya que esto suele tranquilizar a las personas, abriendo la puerta a un argumento de venta exitoso.

Es necesario que el vendedor use gestos y posturas corporales que "cierren el espacio" entre el comprador y el vendedor. Reflejar la postura y los gestos de la otra persona puede ser un buen comienzo. Una vez que el comprador se sienta cómodo, el vendedor puede seguir intentado reducir las distancias mostrando, por ejemplo, materiales que el comprador pueda mirar y tocar, e incluso llegar a estar juntos ante una mesa, mientras se describe el producto. En este caso, el vendedor debe estar atento a las señales no-verbales que indiquen que el comprador no aprecia esta proximidad. Si el comprador se aparta, se aleja o, peor aún, mueve la silla, ha llegado el momento de restaurar el espacio original.

Las listas siguientes ofrecen una guía rápida de los gestos negativos y positivos que pueden darse en la relación comprador-vendedor.

Señales de que un comprador se siente defensivo o desinteresado:

- Mantener una posición corporal tensa, cerrada, con brazos o piernas cruzados
- Proyectar una mirada dura o una expresión facial cerrada o de disgusto
- Hacer un gesto de evaluación crítica, con el dedo índice extendido sobre el lado de la cara
- Girarse de lado ante el vendedor, mirándolo de soslayo
- Tocarse la nariz expresando duda
- Frotarse la cara expresando duda
- Frotarse el ojo expresando duda

Señales de que el comprador está abierto e interesado:

- Mantener una posición corporal abierta, sin cruzar los brazos o las piernas
- Proyectar una expresión facial abierta, sonriente
- No tocarse la cara
- Establecer contacto visual
- Hacer un gesto de evaluación

Gestos contraproducentes de un vendedor:

- Mantener una posición corporal tensa, cerrada, con los brazos o las piernas cruzados

- Usar la posición del velocista antes de que el comprador muestre interés
- Cerrar los espacios entre el comprador y el vendedor demasiado rápido

Gestos productivos de un vendedor:

- Mantener una posición corporal abierta, relajada
- Proyectar una expresión facial abierta, sonriente
- Reflejar (o copiar) el lenguaje corporal del comprador para tranquilizarlo
- Acercarse y ofrecer materiales, que pueda mirar y tocar, al comprador (una vez que este muestre interés)

Como en otras tantas interacciones, la relación vendedor-comprador es una especie de baile. El vendedor toma la iniciativa, pero debe permanecer sensible a las respuestas del comprador y escoger sus movimientos con cuidado para que el comprador se sienta "cortejado" por las acciones del vendedor.

PARTES EN UNA SALA DE TRIBUNAL

Todo lo que se dice en un tribunal de registro se transcribe, y si el juez o uno de los abogados ha cometido un error, esto puede luego ser planteado en la apelación. Sin embargo, durante muchos años los jueces y los abogados han notado que existen numerosos tipos de comunicación no-verbal capaces de expresar sentimientos verdaderos y sinceros. Estas observaciones no forman parte del registro como en el caso de las palabras, pero pueden también afectar al fallo.

Hay muchos abogados que usan su conocimiento de la comunicación no-verbal para evaluar a sus colegas, a los testigos e incluso a miembros del jurado. En una ocasión, el exjuez James C. Adkins dijo que al seleccionar a un jurado algunos abogados evalúan de manera consciente los gestos que comunican las actitudes y características de cada individuo. Al respecto, Louis Katz escribió: "Si un posible miembro del jurado mantiene el puño cerrado y separa las manos cuando el otro abogado está hablando, será mejor que el primer abogado no se quede con ese miembro del jurado". El juez Katz también cree que las manos comunican de manera no-verbal si un miembro del jurado, aceptado o potencial, es de mente abierta, hostil o crítica. Y es que incluso los propios miembros de un jurado, que quizás no están tan atentos como los abogados, también se fijan en determinados gestos cuando evalúan las evidencias de un caso.

Por lo tanto, es esencial que los jueces y los abogados se familiaricen con el lenguaje corporal para poder interpretar los gestos de los demás, así como usar sus propios gestos para obtener una ventaja mayor. A continuación, ofrecemos una lista de los gestos –negativos y positivos– que los abogados y los miembros de un jurado podrían mostrar en cualquier sala de tribunal.

Señales de que un miembro del jurado está abierto a las declaraciones del abogado:

- Mantener una postura abierta, sin cruzar los brazos o las piernas

- Emplear la postura tipo Lincoln, mostrando una actitud relajada
- Inclinar la cabeza, mostrando una expresión atenta, o tocarse la barbilla, ambos como gesto de evaluación

Señales de que un miembro del jurado duda de las declaraciones del abogado o se siente hostil ante estas:

- Mantener una postura cerrada, con brazos o piernas cruzados
- Proyectar una expresión facial distante o cerrada
- Apretar las manos
- Frotarse la cara o los ojos en señal de duda
- Hacer un gesto de evaluación crítica
- Fruncir el ceño en señal de confusión

Gestos contraproducentes de un abogado:

- Evitar el contacto visual con los miembros del jurado
- Fijarse en sus notas y agachar la cabeza
- Cruzarse de brazos
- Cerrarse a los miembros del jurado
- Mantener las manos en los bolsillos, como si escondiera algo
- Permanecer "congelado", en una posición corporal o en un lugar específico

Gestos productivos de un abogado:

- Mantener contacto visual con los miembros del jurado
- Mantener los brazos sin cruzar y fuera de los bolsillos
- Usar las manos para hacer gestos naturales que enfatizan lo que está diciendo
- Reducir la distancia entre el abogado y los miembros del jurado, acercándose a ellos
- Reflejar (copiar) las expresiones faciales y las posturas de los miembros del jurado

Aunque es importante que los abogados controlen su propio lenguaje corporal y observen el de los miembros del jurado, aquí cabe un aviso. Los gestos y las posturas de un miembro del jurado no deben ser valorados de manera aislada, como algo distinto de sus respuestas a las preguntas que le hacen durante el proceso de selección. Esto es importante porque el lenguaje corporal de un miembro del jurado puede ser especialmente engañoso. ¿Por qué? Porque la mayoría de los miembros de un jurado ven el proceso de selección como algo aburrido –un proceso lento y tedioso–. Por lo tanto, cualquier cara de aburrimiento o impaciencia puede transmitir su reacción ante el proceso del tribunal, y no ante lo que el abogado está diciendo. Asimismo, los miembros del jurado tienen su propia agenda. Podrían, por ejemplo, querer parecer simpáticos para ser escogidos, y harán cualquier esfuerzo por parecer atentos y no sentenciosos. Por otro lado, podrían querer evitar participar en un jurado (en Estados Unidos, formar parte de jurados públicos es obligatorio para todos los ciudadanos y se basa en una selección aleatoria), y hacer por lo tanto cuanto puedan para mostrar una expresión facial de disgusto. Muchos abogados consideran más útil observar las microexpresiones de los potenciales miembros de un jurado durante el proceso de selección. Como

comentábamos antes, las microexpresiones son expresiones involuntarias que aparecen en el rostro durante un breve instante. La experiencia ha enseñado a muchos abogados que estos "destellos" –una mueca o mirada espontánea, por ejemplo– pueden revelar más sobre la actitud de un miembro del jurado que su postura corporal o su expresión facial deliberada.

ORADORES Y MIEMBROS DE LA AUDIENCIA

La perspectiva de pronunciar un discurso ante un gran público puede resultar algo aterrador, pues siempre existe la posibilidad de aburrir a tu audiencia. Por lo tanto, no es extraño que mucha gente sienta miedo escénico o "mariposas" en el estómago. Esto quizás te lleve a emplear el tiempo necesario para preparar una presentación interesante. Pero aunque tu preparación sea buena, durante el discurso es importante observar la reacción de la audiencia y cambiar tu estilo cuando sea necesario, para mantener a tus oyentes interesados en lo que les estás contando.

Cuando hayas pronunciado las primeras palabras, considera la reacción no-verbal de tu audiencia. Si detectas alguna reacción negativa, considera contar una historia divertida o un chiste que la mayoría de los miembros de tu audiencia entenderá y con la que quizás incluso se podrá identificar. El humor permite que el oyente sea más receptivo a lo que el orador está diciendo.

Uno de los primeros gestos de la audiencia a los que debes estar atento es el de evaluación crítica. Las personas que demuestran este gesto están esperando a ser convencidas de que tienes algo interesante que decir. Cuantos menos gestos de este tipo observes, más éxito estarás obteniendo. Por otro lado, si ves la cabeza inclinada del gesto de evaluación, sabrás que tu audiencia está escuchando activamente y sigue interesada en tu presentación. Si detectas gestos que indican que *no* estás teniendo éxito al comunicar tus ideas, o que el grupo no está muy interesado en lo que dices, puedes rápidamente cambiar tu formato, quizás haciéndoles algunas preguntas. Una vez que logres que vuelvan a participar, puedes regresar a tu presentación inacabada.

Ten en cuenta que habrá momentos en los que, aunque el material que estés presentando a un grupo sea muy interesante, este puede concebirlo como una "sobrecarga". Esto sucede cuando un grupo recibe demasiada información de golpe. La consecuencia de ello es que, momentáneamente, tu audiencia se apague, pues no es capaz de absorber nada más. Sus gestos indicarán claramente una falta de interés por recibir más información. Alzarán las cabezas, se enderezarán en sus asientos, mirarán sus relojes, o hacia el techo, o unos a otros, y orientarán sus cuerpos hacia la salida más cercana. Cuando un grupo llegue a esta etapa, recuerda la sabia enseñanza de la pregunta "¿Por qué sigues hablando cuando tu audiencia ya se ha marchado?". Si quieres recuperar su interés, presta atención a tu audiencia y prepárate para cambiar las cosas.

Señales de que la audiencia está aburrida o se muestra escéptica:

- Evitan el contacto visual
- Se cruzan tensamente de brazos o piernas
- Reorientan el cuerpo alejándose de ti y hacia otro punto, como una salida
- Proyectan expresiones faciales distantes o cerradas
- Miran por la sala, sus relojes o unos a otros
- Se frotan la cara o los ojos en señal de duda
- Mueven el pie con impaciencia
- Descansan la cabeza en la mano, con los ojos entrecerrados
- Hacen gestos de evaluación crítica

Señales de que la audiencia se muestra interesada y participativa:

- Mantienen contacto visual
- Están sentados de cara a ti
- Mantienen una posición corporal relajada, sin cruzarse de brazos o piernas
- Ladean la cabeza y muestran una expresión abierta y atenta, como en el gesto de evaluación. En este sentido, también pueden frotarse la barbilla
- Proyectan una expresión facial cambiante, según el tema de discusión, mostrando interés

Gestos contraproducentes de un orador:

- Evitar el contacto visual con los miembros de la audiencia
- Poner un énfasis excesivo en notas escritas, mirando hacia abajo constantemente
- Permanecer "congelado" en una posición corporal o en un mismo lugar sobre el escenario
- Prolongar una determinada expresión facial. No cambiarla
- Mantener los brazos cruzados o introducir las manos en los bolsillos, colocarlas rígidamente a los lados o sostener tarjetas

Gestos productivos de un orador:

- Mantener contacto visual con la audiencia
- Usar expresiones faciales variadas y apropiadas
- Moverse por el escenario para dirigirse a las distintas posiciones de la audiencia (esto también te ayudará a relajarte)
- Usar las manos para hacer gestos naturales que enfaticen lo que estás diciendo

Probablemente, al leer los consejos anteriores habrás comprendido la importancia de poder contar con la memoria –no con tus notas escritas– cuando pronuncias un discurso. Las tarjetas son estupendas para activar tu memoria si de repente te quedas en blanco, pero solo si te aprendes la presentación de memoria podrás establecer un contacto visual con los miembros de la audiencia, moverte por el escenario y hacer gestos con los brazos, y de este modo reducir la distancia entre los oyentes y tú.

CONCLUSIÓN

En este capítulo has aprendido la importancia de la comunicación no-verbal en

una variedad de relaciones. Desde relaciones íntimas hasta asuntos de negocios, todos hablamos mucho entre nosotros, sin necesidad de pronunciar una sola palabra. A estas alturas ya debes de ser más consciente de los mensajes no-verbales que la gente te suele enviar y, tan importante como esto, poder apreciar el impacto que tu propio lenguaje corporal pudiera enviar a los demás. Tómate un momento para mirar tu imagen en un espejo. ¿Estás sonriendo o tienes el ceño fruncido y estresado? ¿Pones cara de estar enojado y agobiado o de estar feliz y ser accesible? Ahora, considera tus posturas corporales más comunes. ¿Te sientas de una manera que expresa enfado o una actitud defensiva, o tu postura comunica una actitud abierta y amistosa? Si usas tu propio lenguaje corporal de manera efectiva, podrás mejorar todas tus relaciones y obtener lo mejor de tus familiares, de tus socios de negocios e incluso de extraños.

CONCLUSIÓN

Desde que abriste este libro por primera vez has recorrido un largo camino. Ahora ha llegado el momento de sumergirte en la vida real, de experimentar su variedad de situaciones posibles. Tus actividades diarias serán tu laboratorio, y tus relaciones actuales y las que llegues a desarrollar, tus experimentos. Ahora tienes suficientes conocimientos para avanzar en tus estudios. Descubrirás que cuanto más uses tus capacidades y afiles tus instintos, mayor será tu habilidad. Todas las destrezas requieren ser desarrolladas, y la lectura del lenguaje corporal no es una excepción.

Una buena idea es compartir tus recién adquiridos conocimientos con las personas más cercanas a ti, así como con los que puedan estar en tu contra. Ten presente también que, al comprender el lenguaje corporal, lo puedes usar de muchas maneras. Esperamos que uses la información que has adquirido para responder mejor a los que te rodean, y para trabajar con los demás en la resolución de problemas de un modo efectivo.

Ahora sabes que una persona es mucho más de lo que dice con palabras, y que a veces incluso más aún de lo que comunica con sus expresiones faciales. Este concepto, por sí solo, te hará ser más consciente de los que te rodean, lo que, al mismo tiempo, hará que los demás se sientan más apreciados y mejor comprendidos por ti. El resultado será una comunicación más efectiva y positiva con todas las personas de tu vida.

BIBLIOGRAFÍA

Adler, Alfred. *Understanding Human Nature*. Oxford, England: Oneworld Publications, 2009.

Allport, Gordon W. *Studies in Expressive Movement*. Edinburgh, United Kingdom: Johnston Press, 2007.

Ambady, N., and Rosenthal, R. "Half a minute: Predicting teacher evaluations from thin slices of nonverbal behavior and physical attractiveness." *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(3), 431-441, 1993.

Argyle, Michael. *The Psychology of Interpersonal Behaviour*, Fifth Edition. New York: Penguin, 1994.

Bacon, Albert M. *A Manual of Gesture.* Whitefish, MT: Kessinger Publishing, 2008.

Berne, Eric. *Games People Play*. New York: Ballantine Books, 1996.

Birdwhistell, Ray L. *Kinesics and Context.* Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1970.

Bruner, Jerome; Goodnow, Jacqueline; and Austin, George. *A Study of Thinking.* Edison, NJ: Transaction Publishers, 1986.

Cherry, Colin. *On Human Communication*, Revised Edition. Cambridge, MA: The MIT Press, 1980.

Darwin, Charles. *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. New York: Penguin Classics, 2009.

Darwin, Charles. *On the Origin of Species.*New York: Dover Publications, 2009.

Fast, Julius. *Body Language,* Revised Edition. New York: M. Evans and Company, 2002.

Fromm, Erich. *The Forgotten Language.* New York: Henry Holt & Co., 1976.

Goffman, Erving. *Behavior in Public Places*. New York: The Free Press, 1966.

Goffman, Erving. *Interaction Ritual.* New York: Pantheon, 1982.

Grayson, Gabriel. *Talking With Your Hands, Listening With Your Eyes.* Garden City Park, NY: Square One Publishers, 2003.

Hall, Edward T. *The Hidden Dimension*. Gloucester, MA: Peter Smith Publisher, 1992.

Hayakawa, S.I., and Hayakawa, Alan R. *Language in Thought and Action*. Harvest, 1991.

James, William. *The Principles of Psychology.* New York: Cosimo Classics, 2007.

Jung, Carl Gustav. *Man and His Symbols*. New York: Dell, 1968.

Koch, Rudolf. *The Book of Signs*. New York: Dover Publications, 1955.

Korzybski, Alfred. *Manhood of Humanity*. Dodo Press, 2008.

Lorenz, Konrad. *King Solomon's Ring.* New York: Routledge, 2002.

Lorenz, Konrad. *On Aggression*. New York: Routledge, 2002.

Maslow, Abraham Harold. *Motivation and Personality.* New York: Harper Collins, 1987.

Morris, Desmond. *The Human Zoo*. New York: Kodansha Globe, 1996.
Morris, Desmond. *The Naked Ape*. Delta, 1999.
Nierenberg, Gerard, and Calero, Henry H. *The New Art of Negotiating*. Garden City Park, NY: Square One Publishers, 2009.
Ogden, C.K., and Richards, I.A. *The Meaning of Meaning*. Mariner Books, 1989.
Ortega Y Gasset, José. *Man and People*. New York: W.W. Norton and Company, 1963.
Sommer, Robert. *Personal Space*, Updated. Bristol, United Kingdom: Bosko Books, 2008.
Sullivan, Harry Stack. *The Psychiatric Interview*. W.W. Norton & Co, 1970.
Woolbert, C.H. "The Audience." *Psychological Monographs* 21, 1916.

SOBRE LOS AUTORES

Gerard I. Nierenberg. Exitoso abogado, fue pionero de la filosofía "Todos ganan" –ahora conocida como "ganar-ganar"–, que asegura que todas las partes se benefician del proceso de negociación. Nierenberg ha escrito veinte *best seller*, incluyendo *The New Art of Negotiating* (*El nuevo arte de negociar*), y fue el fundador de The Negotiation Institute, que ofrece formación puntera tanto a organizaciones empresariales y profesionales como a gobiernos y a ejecutivos de todo el mundo.

Henry H. Calero. Lleva treinta años escribiendo sobre las comunicaciones y la negociación. Mientras videogrababa sesiones de negociación, Calero logró acumular una valiosa cantidad de información acerca de los gestos, las posturas y las expresiones. Tras un estudio posterior, se convirtió en un líder en el campo del lenguaje corporal. Calero, consultor y escritor en publicaciones profesionales, académicas y técnicas, también es el autor de *The Power of Non-verbal Communication* (*El poder de la comunicación no-verbal*) y coautor, con Nierenberg, de *The New Art of Negotiating*.

Gabriel Grayson. Es presidente del Departamento de Lenguaje de Señas en la New School University de la Ciudad de Nueva York, y es el principal intérprete de lenguaje de señas para los tribunales del sistema judicial en esta misma ciudad. Como experto en lenguaje de señas e hijo de padres sordos, Grayson tiene un conocimiento único del lenguaje corporal. También es autor del *best seller Talking With Your Hands, Listening With Your Eyes* (*Hablando con tus manos, escuchando con tus ojos*).